



BACHELORARBEIT

Frau
Sophia Alice von Schubert

**Zielgruppe LOHAS –
erfolgreiche und nachhaltige
Marketinginstrumente und
Strategien in der Hotellerie**

2016

BACHELORARBEIT

Zielgruppe LOHAS – erfolgreiche und nachhaltige Marketinginstrumente und Strategien in der Hotellerie

Autor/in:
Frau Sophia Alice von Schubert

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
Marketing, Marken und Medien

Erstprüfer:
Herr Prof. Günther Graßau

Zweitprüfer:
Herr Dr. Oliver Errichiello

Einreichung:
Mittweida / Hamburg, 08. August 2016

BACHELOR THESIS

Target group LOHAS –successful and sustainable marketing tools and strategies for hotel business

author:

Ms. Sophia Alice von Schubert

course of studies:

Business Management

seminar group:

**Marketing, Brands and Media
BM13wM2-B**

first examiner:

Mr. Prof. Günther Graßau

second examiner:

Mr. Dr. Oliver Errichiello

submission:

Mittweida / Hamburg, 8th of August 2016

Bibliografische Angaben

Von Schubert, Sophia Alice

Zielgruppe LOHAS – erfolgreiche und nachhaltige Marketinginstrumente und Strategien in der Hotellerie

Targetgroup LOHAS – successful and sustainable marketing tools and strategies for hotel business

59 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

Nachhaltigkeit und Gesundheit sind nur zwei der zentralen Werte der LOHAS, die bei der Ausrichtung der vier Marketinginstrumente einer Hotellerie auf diese Zielgruppe maßgeblich im Vordergrund aller Unternehmenstätigkeiten stehen sollten. Welche Kriterien müssen die Leistungen eines LOHAS-Hotels also erfüllen? Woran orientiert sich die Preisbildung der Angebote? Welche Distributionskanäle tragen zu einem optimalen Vertrieb bei, und welche Kommunikationspolitischen Maßnahmen weisen eine zielführende und effiziente Verbreitung der Kernbotschaft auf? Diesen Fragen widmet sich die vorliegende Arbeit und untersucht, wie ein Hotelkonzept auf die Zielgruppe der LOHAS ausgerichtet sein muss, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Formelverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	IX
1 Motivation, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	1
2 Nachhaltigkeit als ökonomischer Faktor – Aktualität und Relevanz	3
2.1 Bedeutung und Entwicklung	3
2.2 LOHAS als Zielgruppe	7
2.2.1 Betrachtung der LOHAS innerhalb der Typologie der Wünsche	8
2.2.2 Betrachtung der LOHAS innerhalb des Sinus Milieus	9
2.2.3 Betrachtung der LOHAS innerhalb des Limbics®	10
2.3 Sustainable Marketing	14
3 Tourismus und Hotellerie	17
3.1 Tourismusmarkt – Bedeutung und Entwicklung	17
3.1.1 Einordnung der Hotellerie in das Gesamtsystem Tourismus	18
3.1.2 Schlüsselmarkt Tourismus für LOHAS	18
3.2 Hotelmarketing	19
3.3 Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings	20
3.4 Grundmodell des Kaufentscheidungsverhaltens in der Hotellerie	25
4 Darstellung eines Hotellerie-Konzeptes für LOHAS entlang der vier Marketinginstrumente	27
4.1 Grundvoraussetzung für erfolgreiches Marketing	28
4.2 Klassische Leistungspolitik	28
4.2.1 Standort-/Investitionspolitik	30
4.2.2 Angebots-/Servicepolitik	31
4.2.3 Beschwerde-/Garantiepolitik	33
4.3 Anwendung der Leistungspolitik auf die LOHAS	34
4.4 Klassische Preispolitik	37
4.4.1 Preispolitik und Wettbewerbsstrategie	39
4.4.2 Preisdifferenzierung	41
4.4.3 Yield-Management	41
4.4.4 Konditionsbezogene Strategien	42

4.5	Anwendung der Preispolitik auf die LOHAS	43
4.6	Klassische Distributionspolitik.....	44
4.6.1	Gestaltung des Absatzkanalsystems	45
4.6.2	Akteure und Instrumente des Distributionsmanagements.....	47
4.7	Anwendung der Distributionspolitik auf die LOHAS.....	49
4.8	Klassische Kommunikationspolitik	49
4.8.1	Kommunikationsziele und -strategien als Basis	51
4.8.2	Operative Kommunikationsinstrumente	51
4.9	Anwendung der Kommunikationspolitik auf die LOHAS	54
5	Schlussbetrachtung.....	57
	Literaturverzeichnis	XI
	Bücher	XI
	Internetquellen	XII
	Fachmagazine & Journale	XV
	Statistiken.....	XVI
	Anlagen	XVII
1.	LOHAS-Manifest von 2007 von Karmakonsum.de	XVII
2.	Die Sinus Milieus	XVIII
3.	Die Limbic ® Types in der ‚best for planning‘	XX
4.	Service-Profit Chain von James L. Heskett et al.....	XXVII
	Eigenständigkeitserklärung	XXXV

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
CRS	Computer-Reservierungs-System
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
GDS	Global Distribution System
ggf.	gegebenenfalls
i.d.R.	in der Regel
LOHAS	Lifestyle of Health and Sustainability
PR	Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)
SEO	Search Engine Optimization
u.a.	unter anderem
UNWTO	World Tourism Organisation (Welttourismusorganisation)
z.B.	zum Beispiel

Formelverzeichnis

Formel 1: Preiselastizität der Nachfrage	40
--	----

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Drei Säulen Modell der Nachhaltigkeit	5
Abbildung 2: Drei-Dimensionen-Modell der Nachhaltigkeit abgeleitet von dem Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit	6
Abbildung 3: LOHAS im Sinus-Milieu in Deutschland 2016	9
Abbildung 4: Limbic® Types der Gruppe Nymphenburg und LOHAS.....	12
Abbildung 5: Limbic® Map der Gruppe Nymphenburg und LOHAS-Werte und Motive	13
Abbildung 6: Verteilung der Reiseankünfte 2015 nach Kontinenten	17
Abbildung 7: Service-Profit Chain nach James L. Heskett.....	24
Abbildung 8: Gestaltungsbereiche der Leistungspolitik in der Hotellerie	30
Abbildung 9: Produktlebenszyklus und ausgewählte Marketinginstrumente.....	32
Abbildung 10: Multi-Channel-Marketing am Beispiel Marriott (eigene Darstellung)	47

1 Motivation, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Wachsendes Bewusstsein für die Endlichkeit von Ressourcen, für soziale Ungerechtigkeit und für die Bedeutung der eigenen Gesundheit in allen Lebensphasen erwecken in vielen Menschen das Bewusstsein und den Wunsch, das eigene Konsumverhalten anzupassen. Dieses grundsätzliche Umdenken ist vielmehr ein politisch motivierter Paradigmenwechsel als ein kurzlebiger Trend. So wird insbesondere der Begriff Nachhaltigkeit (eng.: Sustainability) auch in der Betriebs- und Volkswirtschaft zu einem wesentlichen Bestandteil einer jeden verantwortungsbewussten Unternehmensphilosophie. Wenn gegenwärtige und künftige Generationen weiterhin auf dem Planeten Erde leben und wirtschaften sollen, ist die Konfrontation mit dem Themen Nachhaltigkeit und Sozialverträglichkeit unumgänglich geworden. Was lange Zeit lediglich in kleinen Randgruppen der Gesellschaft zur Sprache kam, ist längst zu einem immer relevanter werdenden Thema in der gesamten Gesellschaft geworden. Insbesondere die Entwicklung des Konsumverhaltens in der Gesellschaft hat zur Folge, dass die Wirtschaft sich dieser Entwicklung gezwungenermaßen anpassen musste, um weiterhin erfolgreich handeln zu können. Wie in vielen anderen Wirtschaftsbranchen lässt sich auch in der Tourismusbranche und der Hotellerie ein Wertewandel beobachten. Die Menschen beginnen, auch bei ihrer Urlaubsplanung verstärkt Wert auf nachhaltiges und bewusstes Reisen zu legen. So muss auch die Hotellerie als der größte Anbieter der Beherbergungsbetriebe diese Entwicklung in ihrer Marketingkonzeption berücksichtigen, sie aktiv mitgestalten und sich den neuen Bedürfnissen ihrer Kunden annehmen, um weiterhin wirtschaftliche Erfolge zu erzielen. Eine stetig wachsende und relevante Zielgruppe ist die der LOHAS (Lifestyle of health and sustainability). Sie konsumieren bewusst nachhaltig, gesund und sozialverträglich. Das bedeutet jedoch nicht, dass sie Verzicht leisten oder sich einschränken. Für sie ist dieser Stil vielmehr eine Bereicherung ihrer Lebensqualität.

Aufgrund der aktuellen Brisanz des Themas Nachhaltigkeit liegt der Schwerpunkt dieser Arbeit im Wesentlichen auf der Betrachtung der Zielgruppe LOHAS, sowie auf einem auf diese Zielgruppe optimal ausgerichteten Marketingmix für die Hotellerie, bei dem sich alle vier Marketinginstrumente – Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik, Kommunikationspolitik – den Themen der Nachhaltigkeit und Gesundheit widmen. Es handelt sich dabei um eine vornehmlich theoretische Arbeit mit dem Anspruch, die aus der Literatur ergründeten Marketingtheorien als Synthese zusammenzuführen und anzuwenden.

In der vorliegenden Bachelorarbeit ‚Zielgruppe LOHAS – erfolgreiche und nachhaltige Marketinginstrumente und Strategien in der Hotellerie‘ soll ergründet werden, wie die

vier Instrumente des Marketingmix eines an Nachhaltigkeit orientierten Hotels auf die Zielgruppenmerkmale der LOHAS ausgerichtet werden müssen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein.

Die Arbeit setzt sich aus drei Teilen zusammen. Zuerst werden der umfassende Begriff Nachhaltigkeit und seine Relevanz hergeleitet, definiert und für die Unternehmenslandschaft eingegrenzt. Im Zuge dessen wird insbesondere herausgearbeitet, wie die Zielgruppe der LOHAS charakterisiert werden kann, in welchen Gesellschaftsbereichen sie angesiedelt sind und wie ihr Wertesystem und Konsumverhalten zu verstehen sind. Im zweiten Schritt werden das Gesamtsystem Tourismus und in ihm die Hotellerie als maßgeblich beteiligter Wirtschaftssektor mit dem Kerngebiet des Hotelmarketings beleuchtet, um auf dieser Basis den Hotelmarkt für die LOHAS einzugrenzen. Auf Basis dieser beiden Untersuchungen werden im zentralen dritten Teil die klassischen Instrumente des Marketingmix – Produkt-, Preis-, Distribution- und Kommunikationspolitik – für die Hotellerie analysiert. Vor dem Hintergrund dieser Untersuchungen wird zu jedem einzelnen Marketinginstrument eine Synthese vorgenommen. Aus diesen Synthesen wiederum werden konkrete Maßnahmen als Handlungsempfehlung für einen auf die LOHAS zugeschnittenen Marketingmix erarbeitet. Der Inhalt dieser Arbeit basiert auf den im Literaturverzeichnis aufgelisteten Quellen, die in diesen Themengebieten fundiertes Fachwissen zusammenstellen.

2 Nachhaltigkeit als ökonomischer Faktor – Aktualität und Relevanz

2.1 Bedeutung und Entwicklung

Da in der vorliegenden Arbeit der klassische Marketingmix mit seinen vier Komponenten Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik auf die Zielgruppe der LOHAS im Rahmen der Hotellerie angewendet werden soll, gilt es zunächst, die Nachhaltigkeit als ökonomischen Faktor vorzustellen und einzugrenzen. Nachhaltigkeit ist für diese Zielgruppe von großer Bedeutung.

Ein Unternehmen muss sich sowohl den Herausforderungen der umwelt- und sozialpolitischen Entwicklung, als auch dem dadurch entstehenden Wandel der Bedürfnisse und den Erwartungen aller seiner *Stakeholder*¹ stellen. Themen wie Globalisierung, Gesetzesverschärfung, Fachkräftemangel und Klimawandel sind nur ein kleiner Ausschnitt der Themenvielfalt, die jedes Unternehmen zum Umdenken und Handeln zwingen². Innovationsfähigkeit und soziale Verantwortung zählen insbesondere zu den Aufgaben eines Unternehmens, welches sich auch zukünftig am Markt beweisen möchte. Die Bedeutung der Nachhaltigkeit hat sich in den letzten Jahrzehnten enorm verändert und zugenommen. Während in der Vergangenheit das Thema der Nachhaltigkeit lediglich als „wichtig“ eingestuft wurde, veränderte sich die Brisanz über „entscheidend“ und „dringlich“ bis hin zur heutigen „Notwendigkeit“³.

Der Ursprung der Nachhaltigkeit im deutschen Sprachraum liegt im Jahr 1713 in Sachsen, wo der Oberberghauptmann Hans Carl von Carlowitz das Nachhaltigkeitsprinzip im forstwirtschaftlichen Bereich in seinem Literaturwerk ‚*Sylvicultura oeconomica*‘ begründete. Grund war eine drohende Rohstoffkrise. Holz war zu der Zeit der wichtigste Rohstoff. Aus ihm wurde nicht nur gebaut, sondern auch Energie erzeugt, weshalb ein vorausschauender Umgang mit dieser Ressource von großer Bedeutung war. Carlowitz erkannte, dass immer nur so viel Holz im Jahr abgeholzt werden durfte, wie im gleichen Zeitraum durch planmäßige Aufforstung und Waldbewirtschaftung nachwachsen kann, um auch zukünftig ausreichende Holzressourcen zu garantieren und damit

¹ Stakeholder, zu deutsch interessierte Person (ggf. Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, etc.) Vgl. Duden

² Vgl. Pufé, I. (2014). S. 190.

³ Vgl. Pufé, I. (2014). S. 190 f.

gleichzeitig die Natur zu schützen. Zudem wird mit diesem ressourcenökonomischen Prinzip ein maximaler dauerhafter Nutzen des Waldes gesichert⁴.

Der Begriff Nachhaltigkeit wird von den Vereinten Nationen seit 1987 im Brundtland Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung mit dem Titel Unsere gemeinsame Zukunft (Hrsg.: Volker Hauff) wie folgt definiert: „Sustainable development meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“⁵. Übersetzt heißt es also, dass nachhaltige Entwicklung den Bedürfnissen der heutigen Generation Rechnung trägt, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden, ihren eigenen Bedürfnissen nachzukommen. Somit handelt es sich bei der nachhaltigen Entwicklung um die Berücksichtigung der folgenden Generationen und deren Daseinsberechtigung. Weder dürfen Kosten und Konsequenzen auf den Schultern der zukünftigen Generationen lasten, noch dürfen einzelne Gesellschaften auf Kosten anderer Regionen der Welt konsumieren. Der Report Unsere gemeinsame Zukunft gilt als revolutionär, da damals der Begriff der Nachhaltigkeit in den Vordergrund der Öffentlichkeit trat und den Anstoß für den Nachhaltigkeitstrend gab⁶.

Die EU (Europäische Union) entwickelte in ihrem Vertrag von Amsterdam 1997 das sogenannte Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit. Es umfasst die drei gleichgewichteten Dimensionen ökologisch, ökonomisch und sozial (vgl. Abb.1), die im Folgenden kurz erläutert werden⁷.

⁴ Vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit A) (o.J.).

⁵ Vgl. Kenning, P. (2014). S. 7.

⁶ Vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit B) (o.J.).

⁷ Vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit C) (o.J.).

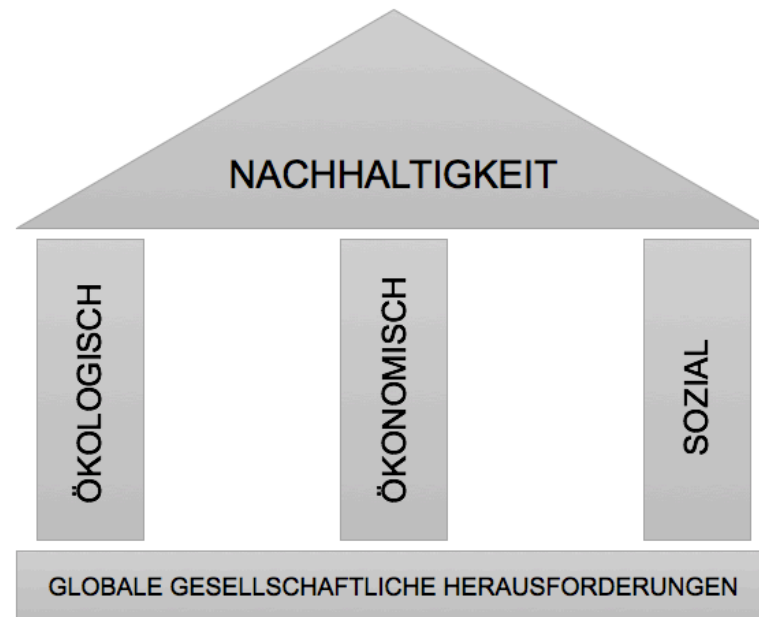


Abbildung 1: Drei Säulen Modell der Nachhaltigkeit⁸

Die Säule der ökologischen Nachhaltigkeit stand zu Beginn im Zentrum der Nachhaltigkeitsdiskussionen. Die Natur soll nur soweit beansprucht werden, wie sie in der Lage ist, sich selbst zu regenerieren. So steht diese Säule für den Umgang mit Ressourcen und deren Sicherung. In diesem Sinne steht Nachhaltigkeit für Umweltschutz und -verträglichkeit.

Die Säule der ökonomischen Nachhaltigkeit zielt hingegen auf die Sicherung der Lebens- und Produktionsbedingungen ab. Sie stellt die umwelt- und gesellschaftspolitischen Entwicklungen dar. Sie resultieren aus den Entwicklungen der ökologischen Nachhaltigkeit. Ziel ist es, einen Ausgleich zwischen wirtschaftlichen Interessen und umweltpolitischen Zielen zu erreichen. Die Gesellschaft soll wirtschaftlich nicht über ihre Verhältnisse leben, um den zukünftigen Generationen keinen Nachteil zu hinterlassen. So gilt das Wirtschaften erst dann als nachhaltig, sofern es dauerhaft betrieben werden kann.

Die Säule der sozialen Nachhaltigkeit ist auf den Menschen ausgerichtet und gründet auf dem Prinzip, die Gesellschaft oder einen Staat so zu organisieren, dass potenzielle Spannungen und Konflikte vermieden und diese friedlich gelöst werden. Dabei stehen auch verteilungspolitische Aspekte wie Einkommensunterschiede im Vordergrund.

⁸ Vgl. Kenning, P. (2014). S. 8.

Weitere Themen sind Diskriminierung und der Anspruch auf soziale Ressourcen wie Toleranz, Recht, Gerechtigkeit und Solidarität. Laut Peter Kenning wurde diese Säule bislang vernachlässigt und bedarf der zunehmenden Aufmerksamkeit, welche u.a. durch die Sozialen Netzwerke entsteht⁹.

Das Drei-Säulen-Modell basiert auf den Erkenntnissen der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung 1992 in Rio de Janeiro. Die drei Säulen sind jedoch nicht als feststehende und voneinander abzugrenzende Säulen, sondern vielmehr als Dimensionen zu verstehen (Vgl. Abb. 2)¹⁰. Ziel ist eine weltweite Stabilisierung durch ökologisches Gleichgewicht, ökonomische Sicherheit und soziale Gerechtigkeit¹¹. Sie stehen in direktem Zusammenhang und wirken als Symbiose miteinander. So lässt sich dieses Modell aktuell wie folgt darstellen:

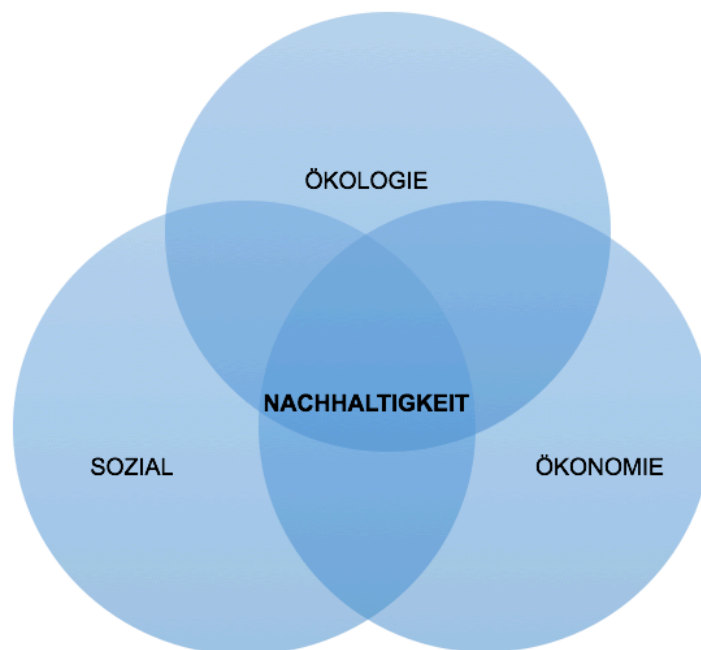


Abbildung 2: Drei-Dimensionen-Modell der Nachhaltigkeit abgeleitet von dem Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit¹²

⁹ Vgl. Kenning, P. (2014). S. 7 ff.

¹⁰ Vgl. Pufé, I. (2014). S. 105.

¹¹ Vgl. Grober, U. (1999).

¹² Vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit B) (o.J.).

2.2 LOHAS als Zielgruppe

Bevor die Dimensionen der Nachhaltigkeit auf unternehmenspolitische Entscheidungen im Bereich der Hotellerie und auf dessen Umsetzungen eines Marketingmix bezogen werden können, der sich an dem Lebensstil der LOHAS orientiert, ist es wichtig, diese Zielgruppe genau zu definieren, abzugrenzen und vorzustellen.

LOHAS ist die Abkürzung für „Lifestyle of Health and Sustainability“. Auf deutsch übersetzt bedeutet es „Lebensstil der Gesundheit und Nachhaltigkeit“. Der amerikanische Soziologie Paul Ray machte 2000 in seinem Buch „The Cultural Creatives: How 50 Million are changing the World“ auf diese Gruppe aufmerksam¹³.

LOHAS stehen stellvertretend für eine Bewegung des Zeitgeistes, der sich innerhalb der letzten 15 Jahre veränderte und bezeichnet eine Zielgruppe, die eher einem Trend folgt und weniger eine homogene Zielgruppe darstellt. So kann die Zielgruppe weder in demografischen oder ökonomischen Merkmalen, noch durch ihr Alter eingegrenzt und definiert werden. Die Menschen aus dieser Zielgruppe kommen aus unterschiedlichen Gesellschafts- und Altersschichten und teilen einen gleichen Lebensstil. Zu ihrer zentralen Aufgabe gehört es, den Planet Erde auch für die Generationen nach ihnen überlebensfähig zu halten. Sie gelten als eine Premium-Zielgruppe mit einer starken Kaufkraft und hoher Kaufbereitschaft, da sie die Bereitschaft zeigen, mehr Geld für Produkte zu investieren, die etwa ihrem Nachhaltigkeitsprinzip oder ihrem Wunsch nach Gesundheit entsprechen¹⁴. Zentrale Plattformen, über die sich LOHAS u.a. organisieren, sind im deutschsprachigen Raum KarmaKonsum.de, Lohas.de, Konsumguerilla.de und Utopia.de. Auf der Seite KarmaKonsum.de wird ein Manifest der LOHAS von 2007 dargestellt, welches auch heute noch aktuell ist¹⁵. Nachdem in erster Linie die eigene Gesundheit und die der Familie und Freunde im Vordergrund stehen, wird verstärkt auf dessen Hintergrund, die zentralen und wirtschaftsübergreifenden Probleme wie Klimawandel, Umweltverschmutzung, Armut und Ressourcenknappheit geachtet¹⁶.

Für eine Marketingkonzeption sind die Zielsetzung, Zielgruppen und Marktsegmente drei klar zu definierende und miteinander verbundene Komponenten. Um sich genauer mit der Zielgruppensegmentierung der LOHAS auseinanderzusetzen ist es wichtig, sich vorher die drei grundsätzlichen Zielrichtungen der folgenden strategischen Ge-

¹³ Vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit B) (o.J.).

¹⁴ Vgl. Köhn-Ladenburger, C. (2013). S. 1 f.

¹⁵ KarmaKonsum (2007), siehe Anhang Nr. 1.

¹⁶ Vgl. Köhn-Ladenburger, C. (2013). S. 2.

schäftsbereiche vor Augen zu führen. Die vertikale Zielrichtung umfasst die Ausrichtung auf Großhandel, Einzelhandel und Konsumenten. In Bezug auf die LOHAS hieße das, dass sie nur von Händlern konsumieren, die nachhaltig und ökologisch ausgerichtet sind. Die horizontale Zielrichtung beschreibt die Tiefe. Hier geht es demnach um die Käufer, Verwender und Meinungsführer. Bei der personellen Zielrichtung steht eine möglichst genau beschriebene ideale Person im Fokus. Sie dient als Schwerpunkt für die Gesamtgruppe, die angesprochen werden soll.

Um eine genaue Zielgruppe anzusprechen, ist es also wichtig, zunächst einen genauen Marktteil zu identifizieren, der bearbeitet werden soll. Anschließend wird eine passende Zielgruppe zu diesem Marktsegment bestimmt. Diese herkömmliche Vorgehensweise ist gerade bei den LOHAS nur schwer und unscharf möglich, da sie nach rein soziodemografischen Merkmalen wie Alter, Einkommensschicht und Geschlecht nicht exakt eingegrenzt werden können¹⁷. Deshalb wird im folgenden Teil der Arbeit auf alternative Methoden zur Zielgruppenbestimmung wie das Sinus Milieu zurückgegriffen.

2.2.1 Betrachtung der LOHAS innerhalb der Typologie der Wünsche

Um die LOHAS im Sinus Milieu betrachten zu können, werden die wesentlichen Aspekte dieser Zielgruppe zusammengefasst. Laut der jährlich erscheinenden und umfassenden Markt-Media-Studie des Burda Community Networks, besser bekannt als Die Typologie der Wünsche, welche Einstellungen, Bedürfnisse und Verhaltensweisen zahlreicher Zielgruppen beschreibt¹⁸, bestehen die LOHAS zu circa 60% aus Frauen. Die Hauptzielgruppe umfasst die 30- bis 79-Jährigen. Auch die 20- bis 29-Jährigen sind mit 7% vertreten und spielen keine unwichtige Rolle. Der Bildungsdurchschnitt ist überdurchschnittlich hoch (Abitur und Hochschulstudium) und das Bruttoeinkommen liegt überwiegend bei über 2500 Euro monatlich¹⁹. In Bezug auf die Mediennutzung verwenden laut der Studie etwa 40% der LOHAS regelmäßig oder gelegentlich das Internet. Die Internetaffinität wird auf einen Index von 119 identifiziert, was eine überdurchschnittliche Nutzung gegenüber der Gesamtbevölkerung bedeutet. Einen weitaus

¹⁷ Vgl. Köhn-Ladenburger, C. (2013). S. 11 f.

¹⁸ Vgl. Burda News (2012).

¹⁹ Vgl. Köhn-Ladenburger, C. (2013). S. 13.

höheren Mediengebrauch der LOHAS stellen Bücher und Printmedien dar; der Index-Wert beträgt hier 150²⁰.

2.2.2 Betrachtung der LOHAS innerhalb des Sinus Milieus

Um die unscharfe Abgrenzung der LOHAS als Marketingzielgruppe zu schärfen, lassen sich die LOHAS innerhalb des Sinus Milieus betrachten. Das Sinus-Institut veröffentlicht jährlich eine sozialwissenschaftliche Milieustudie, in der die bundesweite Bevölkerung der 14- bis 64-Jährigen im Modell der sogenannten Sinus-Milieus dargestellt wird. Es liefert ein valides Abbild der soziokulturellen Gesellschaftsvielfalt. Bei der Analyse spielen Aspekte wie Befindlichkeiten und Orientierungen der Menschen, Werte, Lebensstile und soziale Hintergründe neben demografischen Eigenschaften wie Bildung und Einkommen bedeutende Rollen²¹.

Die folgende Grafik zeigt die Milieus in Deutschland und die darin identifizierten Milieus, in denen sich die LOHAS wiederfinden lassen:

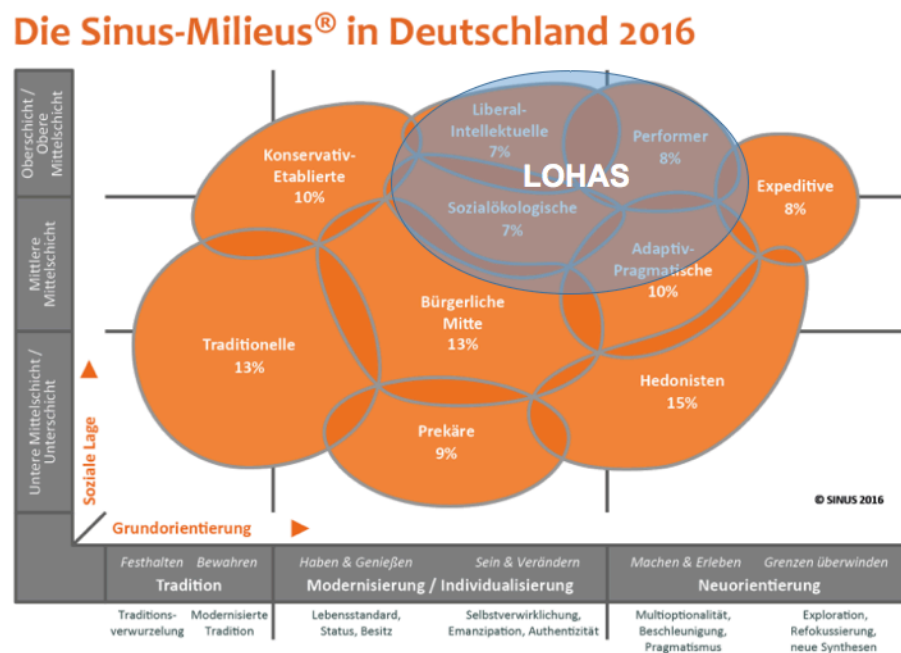


Abbildung 3: LOHAS im Sinus-Milieu in Deutschland 2016²²

²⁰ Vgl. Helmke, S., et al. (2016). S. 99., Vgl. Media ÖKO-Test (2011).

²¹ Vgl. Sinus Institut (o.J.), Köhn-Ladenburger, C. (2014). S. 14.

²² Sinus-Institut (o.J.), ergänzt durch die Verfasserin.

Bei der Betrachtung der Sinus-Milieus von 2016 in Deutschland finden sich identische oder überschneidende Merkmale und Beschreibungen für die LOHAS in folgenden Milieus wieder²³:

- Die Liberal-Intellektuellen: Die aufgeklärte Bildungselite; kritische Weltsicht, liberale Grundhaltung und postmaterielle Wurzeln; Wunsch nach Selbstbestimmung und Selbstentfaltung.
- Die Sozialökologischen: Engagiert gesellschaftskritisches Milieu mit normativen Vorstellungen vom *richtigen Leben*; ausgeprägtes ökologisches und soziales Gewissen; Globalisierungs-Skeptiker, Bannerträger von Political Correctness und Diversity (Multikulti).
- Die Performer: Die multioptionale, effizienz-orientierte Leistungselite; global-ökonomisches Denken; Selbstbild als Konsum- und Stil-Avantgard; Hohe Technik- und IT-Affinität; Etablierungstendenz, Erosion des visionären Elans.
- Die Adaptiv-Pragmatischen: Die moderne junge Mitte mit ausgeprägtem Lebenspragmatismus und Nützlichkeitsdenken; Leistungs- und anpassungsbereit, aber auch Wunsch nach Spaß und Unterhaltung, zielstrebig, flexibel, Weltoffen – gleichzeitig starkes Bedürfnis nach Verankerung und Zugehörigkeit.
- Bei vernachlässigbar kleinen Teilen der Bürgerlichen Mitte sowie der Expeditiven.

Diese Milieus lassen sich entweder im sozial-gehobenen Milieu (Obere Mittelschicht) oder in den Milieus der Mitte (Mittlere Mittelschicht) wiederfinden. Zu ihrer Grundorientierung gehören Modernisierung und Individualisierung, sowie Neuorientierung²⁴. Diese Werte verweisen auf die Grundorientierung der LOHAS.

2.2.3 Betrachtung der LOHAS innerhalb des Limbics®

Um die Ursachen für Kaufentscheidungen der LOHAS zu verstehen, werden die zugrundeliegenden Werte dieser Zielgruppe genauer dargestellt. Eine hilfreiche Methode stellt dabei das Modell der Limbics® von der Gruppe Nymphenburg dar.

²³ Vgl. Sinus Institut (2015), siehe Anhang Nr. 2.

²⁴ Siehe: Abbildung 4.

Im Zentrum des Wertesystems der LOHAS stehen Gesundheit, Nachhaltigkeit und Ökologie genau wie Ökonomie, Modernität und Design. Sie schätzen das Internet, den Fortschritt und Komfort ebenso wie die Natur²⁵. Ihr Ziel ist es also, bewusst und bedürfnisbefriedigend zu konsumieren ohne dabei auf Kosten der Natur oder anderen Gesellschaften zu leben²⁶. Es wird dabei von einer sogenannten „Sowohl-als-auch-Kultur“ gesprochen, die gleichsam wertebewusst wie lustbetonend konsumiert. Die Menschen dieser Zielgruppe sind offene, kreative und lebensbejahende Individualisten, die keineswegs die Sicht auf das Gemeinwohl der Weltbevölkerung verlieren²⁷.

Der bewusste LOHAS-Konsument orientiert sich in einer Kaufentscheidung insbesondere an seinen Werten und weniger an seinem Einkommen, an der Demografie oder der Geografie. Sein Wertewandel unterliegt vor allem den Veränderungen, die einer Werteevaluation und der ökonomischen Notwendigkeit zugrunde liegen²⁸.

Auch bei der Zielgruppensegmentierung mithilfe des Modells der Gruppe Nymphenburg, dem sogenannten Limbic®, lassen sich Übereinstimmungen mit den LOHAS finden. Der Name Limbic® leitet sich von der Funktionseinheit des limbischen Systems des menschlichen Gehirns ab. Es ist gemeinsam mit anderen Gehirnarealen zuständig für die Entstehung und Verarbeitung des Triebverhaltens und der Emotionen, sowie für das Gedächtnis und Erinnerungsvermögen des Menschen²⁹. Limbic® fundiert auf den neusten Erkenntnissen der Hirnforschung, Psychologie und Evolutionsbiologie. Diese werden mit der empirischen Konsumforschung verknüpft. Es stellt ein einzigartiges Motiv- und Entscheidungsmodell dar, und ermöglicht u.a. Einsichten in bewusste und unbewusst Motivstrukturen des Menschen sowie in neuropsychologische Erkenntnisse³⁰. Die Limbic® Map betrachtet die Welt der menschlichen Motive, Werte und Wünsche, die mit den jeweiligen Marken korrespondieren. Sie wurde auf Basis von Expertenbeurteilungen von Diplompsychologen erstellt³¹. Die Limbic® Types beschreiben komplexe emotionale Persönlichkeitsstrukturen. Der Konsument wird mithilfe des Hauptemotionsfeldes seinem jeweiligen Limbic® Type anhand seiner emotionalen Persönlichkeitsstruktur zugewiesen³². Sowohl bei den Limbic® Types als auch bei der Limbic® Map befinden sich alle Motive, Werte und Wünsche innerhalb eines Span-

²⁵ Vgl. Köhn-Ladenburger, C. (2013). S. V.

²⁶ Vgl. Köhn-Ladenburger, C. (2013). S. 3.

²⁷ Vgl. Köhn-Ladenburger, C. (2013). S. V.

²⁸ Vgl. Helmke, S., et al. (2016). S. 4 f.

²⁹ Vgl. Symptomat.de (2016).

³⁰ Vgl. Gruppe Nymphenburg A) (o.J.).

³¹ Vgl. Gruppe Nymphenburg B) (o.J.).

³² Vgl. Gruppe Nymphenburg C) (o.J.).

nungsfeldes der sogenannten Big 3: Dominanz, Balance und Stimulanz. Innerhalb dieses Spannungsfeldes werden die Konsumenten unterschiedlich stark von den Big 3 angezogen³³.

In Bezug auf die LOHAS lassen sich folgende Limbic® Types identifizieren, was für die Zielgruppenbestimmung relevant ist³⁴:

- Die Offenen: Der Charakter der Offenen lässt sich als lebensbejahend und optimistisch beschreiben. Sie pflegen einen modernen Lebensstil und haben einen hohen Anspruch an Produkte und Dienstleistungen. Genuss spielt eine übergeordnete Rolle im Gegensatz zu Status. Die Zeit ist ihnen ein wichtiger Faktor. Sie nehmen sich Zeit zum Verwöhnen und Verwöhnenlassen.
- Die Harmonisierer: Ihr Charakter wird stark von Fürsorge und Bindung geprägt. Auch ihre Grundhaltung ist optimistisch. Familie, soziale Harmonie und Heim spielen wichtige Rollen in ihrem Wertesystem.

Diese beiden Limbic® Types lassen sich nach der obigen Zielgruppeneingrenzung den LOHAS zuschreiben³⁵.

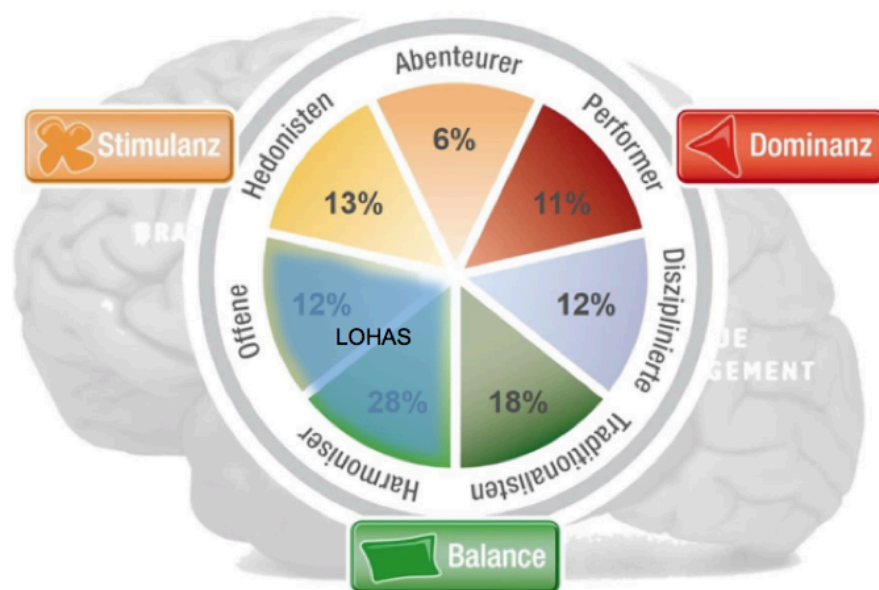


Abbildung 4: Limbic® Types der Gruppe Nymphenburg und LOHAS³⁶

³³ Vgl. Gruppe Nymphenburg D) (o.J.). Anlagen Nr. 3. S. 3.

³⁴ Vgl. Gruppe Nymphenburg D) (o.J.). Anlagen Nr. 3. S. 5.

³⁵ Siehe Abbildung 4.

nach um kreative, naturbezogene, gut informierte, umweltbewusste und kauffreudige Kunden. Sie streben nach Selbstverwirklichung und ökologischem und sozialem Konsum, sind genussorientiert und achten auf Nützlichkeit und Nachhaltigkeit. Design und Modernität sollen dabei nicht vernachlässigt werden. Für Produkte, die ihren Wertevorstellungen im Rahmen von Gesundheit und Nachhaltigkeit entsprechen, sind sie gerne bereit mehr Geld auszugeben, sofern ihnen ihr Konsum dann bewusst und gewissenhaft erscheint. Es stellt sich jedoch die Frage, ob Verantwortung und Nachhaltigkeit dem freien und bedürfnisbefriedigenden Konsum nicht im Weg stehen. Muss nicht auf die persönliche Freiheit verzichtet werden?⁴⁰ Diese Frage richten die LOHAS indirekt an die Unternehmen und geben ihnen mit ihrer Nachfrage die Aufgabe, entsprechende Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die ihre Wünsche und Bedürfnisse erkennen und befriedigen, ohne dabei den Kern der Nachhaltigkeit und Gesundheit außer Acht zu lassen. LOHAS möchten weiterhin genussvoll konsumieren, möchten reisen, und auch Luxusartikel beanspruchen. Ihre Kaufentscheidung hängt im großen Maße vom nachhaltigen Verhalten und der sozialen Verantwortung der Unternehmen ab. Eine nachhaltige Unternehmensausrichtung und eine gesellschaftliche Verantwortung müssen für die LOHAS erkennbar sein, damit sie konsumieren. Demnach steht neben diesen beiden Aspekten auch die Transparenz im Vordergrund, denn der individuelle Nutzenvorteil in ihrem Sinne muss für sie transparent und klar erkennbar sein. Daraus resultiert die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen, welches der Konsument dem Unternehmen entgegenbringt.

2.3 Sustainable Marketing

In diesem Kapitel werden entscheidende Themen des Sustainable Marketing (zu deutsch Nachhaltigkeitsmarketing) diskutiert, die für die folgende Ausarbeitung und Diskussion relevant sind. Da es in der vorliegenden Arbeit um eine nachhaltige Unternehmensausrichtung in der Hotellerie und insbesondere um einen entsprechenden Marketingmix geht, gilt es, zunächst den Begriff Sustainable Marketing zu erläutern. Zu beachten ist hierbei jedoch auch die Unschärfe der Definition des Begriffes. Dies ist unter anderem auf die Unschärfe des Begriffes Nachhaltigkeit zurückzuführen.

Der Begriff Sustainable Marketing, zu deutsch Nachhaltiges Marketing, entwickelte sich laut Kenning aufgrund des Marktwandels der letzten Jahrzehnte. Nachdem in den 1990er Jahren ein Unternehmen in erster Linie auf die Steigerung des Unternehmenswertes und den Stakeholder-Value ausgerichtet war, haben Unternehmen heute den

⁴⁰ Vgl. Köhn-Ladenburger, C. (2014). S. 4.

Anspruch, auch nachhaltig und ganzheitlich zu sein⁴¹. Nur wenige Themen standen so sehr im Mittelpunkt wirtschaftlicher, politischer und wissenschaftlicher Diskussionen, wie die Nachhaltigkeit⁴².

Konnten Unternehmen sich bis zur Wirtschaftskrise von 2008 eher finanz- als realwirtschaftlich an kurzfristig kalkulierenden Kapitalmärkten orientieren, so stehen nach dem Schock der Banken-, Staatsfinanzen- und Absatzkrise heute wieder nachhaltige ökonomische, soziale, kulturelle, politische und ökologische Herausforderungen im Vordergrund, um das Vertrauen der Öffentlichkeit zurück zu gewinnen⁴³. Der Anspruch an die Integrationsfähigkeit von Politik und Gesellschaft ist auch auf Seiten der Wirtschaft, also aus Sicht von Unternehmen gestiegen. Wichtig ist es also, dass alle Interessensgruppen, die ein Unternehmen hat, integriert werden. Will sich ein Unternehmen nicht ausschließlich auf eine Interessensgruppe wie zum Beispiel die Kapitalgeber fokussieren, wird sich dies auch im Marketing niederschlagen. Dabei geht es dann um mehr als um die Umweltverträglichkeit z.B. der eigenen Produktionsanlagen. Dafür gibt es den Begriff des *Ökomarketings*, der sich mit der Nachhaltigkeit im engeren Sinne auseinandersetzt. Einhergehend mit einer verstärkten Umweltbelastung und Verknappung natürlicher Ressourcen einerseits und dem verstärkten nationalen und internationalen Wettbewerb als Folge der fortschreitenden Globalisierung andererseits, wandelte sich das herkömmliche Marketing hin zu einem nachhaltigen Marketing. Durch die beschleunigte Digitalisierung der Produkte, der Kommunikation und der Distribution entstehen neue Handlungsmöglichkeiten, welche nachhaltiges Marketing begünstigen⁴⁴. Abzugrenzen ist der Begriff des Greenwashings, welches einen haltlosen rhetorischen und kommunikativen Missbrauch zur besseren Positionierung betitelt und nicht mit der Thematik des nachhaltigen Marketings verbunden werden darf⁴⁵.

Für die vorliegende Arbeit ist somit herauszufiltern, dass das Sustainable Marketing die ökologischen und umweltpolitischen Aspekte als Ausgangspunkt wählt, jedoch weit darüber hinausgeht und idealtypisch die umfassende und langfristige Weiterentwicklung des bestehenden Marketingkonzeptes anstrebt. Alle vier Marketing-Instrumente (Produkt, Preis, Distribution, Kommunikation) sollten auf alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Ökologie, Ökonomie, Sozial) ausgerichtet werden. Sustainable Marketing ist also vielmehr eine Führungsaufgabe, die sich durchaus an den Veränderungen

⁴¹ Vgl. Kenning, P. (2014). S. 4.

⁴² Vgl. Meffert, H. (2008). S. 381.

⁴³ Vgl. Meffert, H., Hensmann, J. (2014). S. 22.

⁴⁴ Vgl. Kenning, P. (2014). S. 4.

⁴⁵ Vgl. Emrich, C. (2015). S. 27.

und Entwicklungen des Marktes orientieren kann, um in einem durchaus anspruchsvollen Sinne langfristig zu denken und zu agieren⁴⁶.

⁴⁶ Vgl. Kenning, P. (2014). S. 4-19.

3 Tourismus und Hotellerie

3.1 Tourismusmarkt – Bedeutung und Entwicklung

Der Tourismusmarkt ist weltweit ein zentraler Wirtschaftsfaktor mit hohem Wachstum und hoher Beschäftigung⁴⁷.

Nach Berechnung der Welttourismusorganisation (UNWTO) betrug die Zahl der Reiseankünfte im vergangenen Jahr 2015 insgesamt 1,184 Milliarden. Auf die Kontinente verteilt gab es mit 51% die meisten Ankünfte in Europa, gefolgt von Asien mit 23% aller Ankünfte⁴⁸.

International Tourist Arrivals, 2015

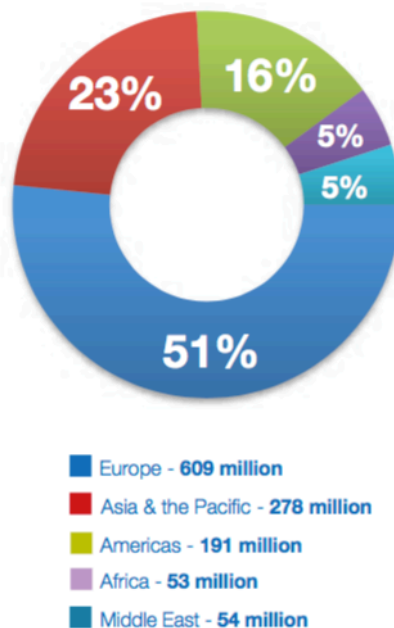


Abbildung 6: Verteilung der Reiseankünfte 2015 nach Kontinenten⁴⁹

Die weltweiten Tourismuseinnahmen im gleichen Jahr betrugen etwa 1,260 Milliarden US-Dollar⁵⁰. Im Jahr 2014 lag die Kategorie internationaler Tourismus mit seinen Ex-

⁴⁷ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (o.J.).

⁴⁸ Vgl. UNWTO (2016).

⁴⁹ UNWTO (2016).

porteinnahmen von 1,522 Milliarden US-Dollar auf Platz drei nach der Kategorie Kraftstoff auf Platz eins und Chemische Stoffen auf Platz zwei.

Zentrale Elemente des Tourismus sind die Reise selbst, der Ortswechsel, der vorübergehende Aufenthalt und die zugrundeliegenden Motive, die die Gründe für eine Reise darstellen⁵¹.

3.1.1 Einordnung der Hotellerie in das Gesamtsystem Tourismus

Die Hotellerie nimmt im wirtschaftlichen Gesamtsystem des Tourismus eine bedeutende Rolle ein. Im Bezugssystem Tourismus stellt die Hotellerie als Institution der Kernfunktion Beherbergung und Verpflegung einen reinen Tourismusbetrieb dar. Weitere Kernfunktionen des Tourismus sind die Distribution durch Reisevermittler oder Reiseveranstalter, der Transport durch Airlines oder Bahn- und Schifffahrt und touristische Nebenleistungen wie Kuren oder Messen und Ausstellungen. Die Hotellerie ist deshalb ein reiner Tourismusbetrieb, da dessen Existenz grundlegend vom Angebot touristischer Leistungen lebt⁵². Sobald eine Person sich auf Reisen begibt, verlässt er vorübergehend sein Zuhause und damit sein persönliches Umfeld. Er ist dann darauf angewiesen, die Bedürfnisse nach Wohnen und Ernährung außerhalb des eigenen Haushaltes zu stillen. Beim Element des vorübergehenden Aufenthalts kommt die Hotellerie als eine Art des Beherbergungsbetriebs ins Spiel⁵³.

3.1.2 Schlüsselmarkt Tourismus für LOHAS

Ein Hotel ist darauf angewiesen, vom Gast nachgefragt zu werden. Er stellt den externen Faktor dar, der in den Leistungsprozess eingebunden wird. Damit der Gast sich für ein Hotel und seine Leistungen entscheidet, müssen ihm entsprechende Informationen und Handlungsanweisungen gegeben werden, um ihn zielführend steuern zu können. LOHAS legen bekanntlich u.a. Wert auf Nachhaltigkeit und Gesundheit. Ökologische Auszeichnungen und Gütesiegel helfen ihm bei der Orientierung der Auswahl der Ho-

⁵⁰ Vgl. Statista (2016).

⁵¹ Vgl. Freyer, W. (2015). S. 3.

⁵² Vgl. Gardini, M. A. (2015). S. 36 f.

⁵³ Vgl. Henschel et al. (2013). S. 2 f.

telleistungen und bietet voraussichtlich eine Grundlage zur engeren Bindung zwischen Hotelier und Gast⁵⁴.

Nach eingehender Betrachtung der Zielgruppe LOHAS und ihre Bedürfnisse, Werte und Konsumverhalten dürfte deutlich geworden sein, dass sie ihr Leben gern durch Erlebnisse und Erfahrungen bereichern. So ist das Reisen für sie trotz des Klimawandels etwas, worauf sie nicht verzichten. Sie versuchen jedoch, eine nachhaltige Alternative zum herkömmlichen Urlaub zu finden, bei dem sie entweder auf das Fliegen verzichten, um den CO₂ Ausstoß nicht zu unterstützen, oder ökologische Gegenleistungen erbringen. So ist ihnen insbesondere das bewusste Erleben der Natur wichtig. Begehrte Aspekte der LOHAS innerhalb des Tourismus können Sinnsuche, Wellness und Lifestyle, Outdoor und Do It Yourself sein. Diese können beispielsweise durch die Wanderung des Jakobsweges, Yoga und Meditation oder das Einbinden in örtliche Tätigkeiten als Urlaubsaktion aufgegriffen werden⁵⁵.

3.2 Hotelmarketing

Der Begriff Marketing wird von einer Vielzahl von Autoren auf unterschiedliche Weise definiert. Für die vorliegende Arbeit wird der Begriff Marketing grundsätzlich als Leitkonzept der Unternehmensführung verstanden, bei der das gesamte Unternehmen auf die Bedürfnisse und die Nachfrage aktueller und potenzieller Kunden ausgerichtet ist⁵⁶. Nach Meffert „umfasst das Marketing die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele verwirklicht werden“⁵⁷. Diese Definition eignet sich für die weitere Diskussion, da sie mit dem Attribut „dauerhaft“ den Aspekt der Nachhaltigkeit integriert. Wichtige Kerngrößen stellen Kundennutzen, Kundenbindung, Rentabilität, Kundenzufriedenheit und differenzierte Kundensegmentierung dar. Zwei Kernfunktionen lassen sich herausfiltern: die Neukundengewinnung und die Kundenbindung. Zum einen sollen neue Märkte bzw. Marktsegmente und Marktanteile gewonnen werden, zum anderen auch Kunden dauerhaft an das Unternehmen gebunden werden, um Kundenzufriedenheit und Loyalität aufrecht zu erhalten⁵⁸. Dem dienen Produktpolitik, Preispolitik, Distributi-

⁵⁴ Vgl. Henschel et al. (2013). S. 314.

⁵⁵ Vgl. Köhn-Ladenburger, C. (2013). S.52 ff.

⁵⁶ Vgl. Gardini, M. A. (2015). S 3.

⁵⁷ Meffert, H. et al. (2015). S. 10.

⁵⁸ Vgl. Gardini, M. A. (2015). S. 3 f.

onspolitik und Kommunikationspolitik⁵⁹. Der Begriff Marketing lässt sich auf jede Branchengruppe anwenden. Die Kernfunktionen bleiben dabei meistens gleich. Zu ihnen gehören die Analyse der wirtschaftlichen Gegebenheiten, der Gästestruktur und der Konkurrenzbetriebe. Die Marketingziele müssen so erstellt werden, dass sie zum einen erreichbar, zum anderen aber auch messbar und überprüfbar sind und sollten an den Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet sein⁶⁰. Auf die vier Instrumente des Marketingmix wird in den folgenden Kapiteln genauer eingegangen.

Den Begriff Hotel klar zu definieren, ist aufgrund der Vielfalt des Leistungsspektrums überaus schwierig. Jedes Hotel hat als Leistung vor allem die Befriedigung des Bedürfnisses nach Beherbergung und Verpflegung. Das Verhältnis dieser beiden Funktionen kann jedoch variieren und durch unterschiedliche Kombinations- und Einzelleistungen bestimmt sein⁶¹. Der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) definiert ein Hotel als ein Beherbergungsbetrieb für Hausgäste und Passanten. Es verfügt immer über eine Rezeption, beherbergungsspezifische Dienstleistungen, tägliche Zimmerreinigung, zusätzliche Einrichtungen und mindestens ein Restaurant. Zudem sollte ein Hotel mindestens 20 Gästezimmer haben⁶². Der weiteren Differenzierung dienen kunden-, unternehmens- und standortspezifische Kriterien. Zudem wird die Hotellerie in Klassifikationen charakterisiert, um mithilfe eines einheitlichen Systems zur Darstellung der Vielfalt gastgewerblicher Angebotsformen allen ausländischen Touristen Vergleichsmöglichkeiten zu bieten. Dies hilft nicht nur den Konsumenten, das Preis-Leistungsverhältnis einschätzen zu können, sondern dient auch der hoteleigenen Werbung durch Kommunikation über bestehende Qualitätsstandards, sowie dem Vergleich des Hotels mit anderen Wettbewerbern⁶³.

3.3 Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings

Um die Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings darzustellen, gilt es zunächst den Begriff Dienstleistung klar von dem der Sachleistung abzugrenzen. Die zunehmende Anzahl an Dienstleistungsangeboten in allen Wirtschaftsbranchen hat zur Folge, dass sich die Dienstleistungen verstärkt gegenüber den Produktleistungen abgrenzen müssen⁶⁴. Laut dem Gabler Wirtschaftslexikon sind Dienstleistungen im

⁵⁹ Vgl. Springer Gabler A) (o.J.).

⁶⁰ Vgl. Hotelier.de (2013).

⁶¹ Vgl. Gardini, M. A. (2015). S. 31.

⁶² Vgl. DEHOGA (o.J.).

⁶³ Vgl. Gardini, M. A. (2015). S. 32 f.

⁶⁴ Vgl. Gardini, M. A. (2015). S. 19.

Gegensatz zu Produktleistungen immaterielle Güter und zeichnen sich durch die Gleichzeitigkeit von Produktion und Verbrauch aus. So stellt die personen- oder maschinengebundene Arbeitsleistung die tatsächlich zu verbrauchende Leistung dar⁶⁵. In jedem Fall spricht man bei einer Dienstleistung zunächst von einem Leistungsversprechen des Anbieters⁶⁶. Wichtig für die Dienstleistungsdefinition, so Gardini, ist eine Drei-Phasen-Betrachtung der Dienstleistung, die auf den Grundlagen von Meyer, Corsten und Meffert und Bruhn basieren. Gardini unterscheidet drei Dimensionen, die als Perspektiven zu verstehen sind: Die Potenzialorientierte Dienstleistungsdimension definiert die Dienstleistung als das Potenzial eines Unternehmens, das personen- oder maschinengebunden ist und die Leistungsfähigkeit als Absatzobjekt anbietet. Die Prozessorientierte Dienstleistungsdimension stellt den zeitlichen Prozesscharakter der Dienstleistung dar. Diese baut sich in der Regel aus vielfältigen Leistungen auf, bei der genau der jeweilige Prozess oder die Teilnahme an diesem Prozess vom Kunden nachgefragt wird. Dabei spricht man auch vom Uno-actu-Prinzip, der die Gleichzeitigkeit von Produktion und Absatz beschreibt. Aus dieser Perspektive wird erst im Zusammenhang mit und direkt am Kunden selbst aus dem Dienstleistungsversprechen eine Dienstleistung. Daher bezeichnet man den Kunden oftmals auch als einen externen Faktor, ohne den die Dienstleistung nicht zu Stande kommen kann. Die Ergebnisorientierte Dienstleistungsdimension interpretiert nicht die Teilnahme an der Dienstleistung durch den Kunden, sondern erst das Ergebnis der dienstleistenden Tätigkeit als Dienstleistung, die vom Kunden nachgefragt wird. Diese wird vom Kunden als Problemlösung, Erlebnis, oder physische- / psychische Weiterbildung betrachtet. Hier können zudem auch materielle Trägermedien als Grundlage für die Dienstleistung eine beigelegte und notwendige Leistung sein, die lediglich im Hintergrund eine Rolle spielen⁶⁷.

So liegt der Fokus von Dienstleistungen im Wesentlichen auf der Immaterialität, der Gleichzeitigkeit von Produktion und Verbrauch sowie dem meist notwendigen Einbezug des Kunden. Des Weiteren lässt sich eine Dienstleistung mal mehr, mal weniger im Voraus auf seine Funktionalität durch sogenannte Sucheigenschaften (search qualities) testen. In der Hotellerie ist es allerdings nicht in allen Bereichen möglich, die Funktionalität im Voraus zu testen, wie z.B. die Festigkeit einer Matratze und die Sauberkeit eines Zimmers oder die Zuverlässigkeit des Personals. Solche Erfahrungseigenschaften (experience qualities) kann der Konsument erst im Nachhinein bewerten.

⁶⁵ Vgl. Springer Gabler B) (o.J.).

⁶⁶ Vgl. Wirtschaftslexikon (o.J.).

⁶⁷ Vgl. Gardini, M. A. (2015). S. 19 ff.

Sobald auch das in einigen Fällen nicht möglich ist, muss er auf die sogenannten Vertrauenseigenschaften (credence qualities) setzen⁶⁸.

Aufgrund der vorgenommenen Abgrenzung und Definition des Begriffes Dienstleistung können nun zusammenfassend folgende Besonderheiten und Konsequenzen der Dienstleistung sowohl für den Kunden als auch für den Anbieter festgemacht werden⁶⁹:

Aus Kundensicht ist es insbesondere bei Dienstleistungen schwierig, die Kaufentscheidung ohne erheblicher Unsicherheit bezüglich der Leistungsfähigkeit eines Anbieters zu fällen. Grund dafür sind die nur gering physisch wahrnehmbaren Leistungsmerkmale bei Dienstleistungen. Im Gegensatz zum Kauf von Sachleistungen ist der Kunde beim Kauf von Dienstleistungen einem höheren Kaufrisiko ausgesetzt. Es besteht ein Informationsdefizit im Vorfeld des Kaufes. Um dieses Defizit auszugleichen, bedienen Kunden sich vorrangig der Empfehlung durch persönliche Quellen wie Familie, Freunde oder Kollegen. Bereits gemachte Erfahrungen von Bekannten sind demnach aussagekräftiger. Zusätzlich spielen zum einen auch der Preis bei Dienstleistungen eine vorrangige Rolle, um über die Qualität zu urteilen, zum anderen auch die Kunden-Beteiligung am Leistungserstellungsprozess. Die Hotellerie gehört zu der Kategorie der kollektiven Dienstleistungen, womit zum Beispiel die Gefahr, mit unangenehmen Hotelgästen konfrontiert zu werden, ein Risikopotenzial für den Kunden birgt. Konsequenzen für den Kunden sind also u.a. die fehlende Transparenz bezüglich der Leistung, hohes Kauf- und Qualitätsrisiko, trotz hohem Informationsbedarf eine vorherrschende Informationsungleichheit, Probleme der kollektiven Dienstleistungen und das Mitwirken am Leistungserstellungsprozess⁷⁰.

Aus der Sicht des Anbieters besteht bei Dienstleistungen aufgrund der Immaterialität eine Informationsarmut. Wegen des Erlebnis-Charakters der Hotellerie geht damit die Visualisierungs- und Präsentationsproblematik einher. Auch eine nachvollziehbare und messbare Qualitätskontrolle ist aufgrund der Gleichzeitigkeit von Produktion und Verbrauch (Uno-Actu-Prinzip) nur schwer möglich. Eine Möglichkeit stellt hier die proaktive Qualitätssicherung dar, bei der die Dienstleistung kontinuierlich auf ihre Qualität geprüft wird. Gerade bei personenbezogenen Dienstleistungen, wie es in der Hotellerie vermehrt der Fall ist, bestehen bei der Leistungsfähigkeit u.a. aufgrund der sozialen Interaktion zwischen Kunde und Personal individuelle Schwankungen. Zudem stellt auch aus Anbietersicht das Mitwirken des Kunden im Leistungserstellungsprozess ein Prob-

⁶⁸ Vgl. Gardini, M. A. (2015). S. 21.

⁶⁹ Vgl. Gardini, M. A. (2015). S. 22 f.

⁷⁰ ebenda.

lem dar. Eine wichtige Komponente, aus der erhebliche Konsequenzen entstehen, ist die Standortgebundenheit bei immobilien Dienstleistungen wie der Hotellerie. Dies bedeutet, dass die Dienstleistung an den Standort gebunden ist und unabhängig davon nicht stattfinden kann. Bezüglich des Marketings ist insbesondere das Marken- und Unternehmensimage ein zentraler Faktor, dem Kunden Signale über die Qualität und das Leistungsversprechen zu geben. So wird auch das Vertrauen aufgrund von bereits gemachten Erfahrungen mit dieser Marke und den damit verbundenen Vergleichsmöglichkeiten als Kaufentscheidungsfaktor genutzt. Des Weiteren birgt auch das Kapazitätsmanagement Koordinationsschwierigkeiten hinsichtlich der Effizienz. Dies betrifft vor allem das Gleichgewicht zwischen langfristigen Marketingzielen und -maßnahmen zur Erhaltung der Glaubwürdigkeit und den kurzfristigen und flexiblen Zielen und Maßnahmen zur Absatzoptimierung und Kostenkontrolle⁷¹.

Service-Profit Chain

Zentrale Bedeutung hat vor dem Hintergrund der genannten Aspekte insbesondere die Erweiterung des Marketingmix des klassischen Konsumgütermarketings. Gerade in der Hotellerie wurde mehrfach nachgewiesen, dass ein direkter Zusammenhang zwischen dem von den Mitarbeitern nachhaltig wahrgenommen positiven Arbeitsumfeld und deren Zufriedenheit, der Kundenzufriedenheit und dem Wettbewerbserfolg besteht⁷². James L. Heskett entwickelte diesbezüglich das Modell der Service-Profit Chain. Es impliziert eine Reihenfolge von genau definierten und sich wechselseitig verstärkenden Gliedern. Wenn Profit und Wachstum des Unternehmens vorwiegend durch Kundentreue und Loyalität angekurbelt werden, dann ist die Kundentreue das direkte Ergebnis der Kundenzufriedenheit. Die wiederum wird durch die Qualität des Service und der Leistung erzielt. Diese Leistung wird unmittelbar vom Mitarbeiter erbracht, wobei dessen Loyalität, Zufriedenheit und Produktivität in Bezug auf das Unternehmen ausschlaggebend sind⁷³.

⁷¹ Ebenda.

⁷² Vgl. Gardini, M. A. (2015). S. 25.

⁷³ Vgl. Heskett, J. L. et al. (1994). S. 164 ff., Siehe Anlagen Nr. 4.

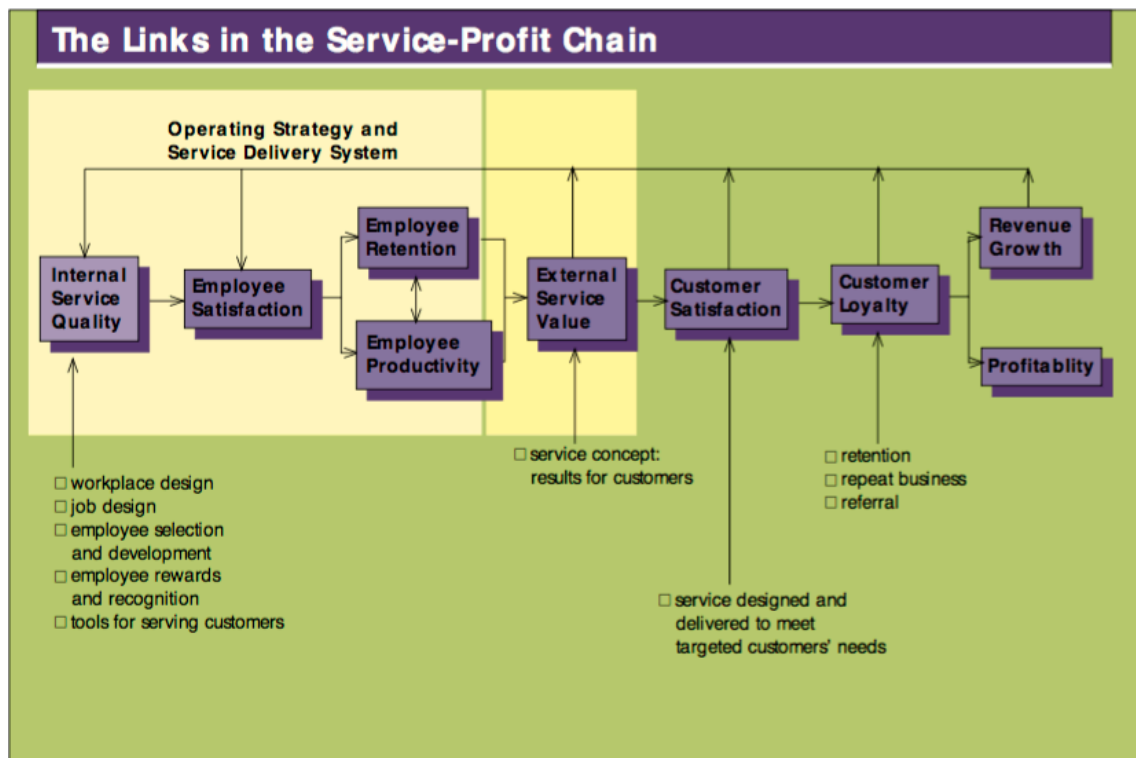


Abbildung 7: Service-Profit Chain nach James L. Heskett⁷⁴

Demnach ist es gerade für personalintensive Dienstleistungsunternehmen von Bedeutung, das Marketing und das Personalmanagement miteinander zu verbinden. Der Marketingmix mit seinen vier Instrumenten wird von drei weiteren ergänzt: Prozesspolitik, Personalpolitik und Ausstattungspolitik. Die Prozesspolitik zielt auf die kundenorientierte Gestaltung des Dienstleistungsprozesses ab, insbesondere hinsichtlich Zeiteffizienz und Kundenintegration. Die Personalpolitik folgt der Annahme, dass das Personal bei Dienstleistungen wie der Hotellerie als Differenzierungsfaktor im Wettbewerb gilt und deshalb zum Hauptadressaten des internen Marketings wird. Die Komponente der Ausstattungspolitik verweist auf materielle Markenbestandteile wie Interieur, Außenanlagen und generelle Lage des Hotels⁷⁵. Die Ursache der Berücksichtigung der Personalpolitik als Marketinginstrument besteht in der Bedeutung des menschlichen Faktors bei der Dienstleistungserstellung⁷⁶. In der vorliegenden Arbeit wird in den folgenden Kapiteln nur auf den klassischen Marketingmix mit seinen vier Instrumenten unter gelegentlicher Berücksichtigung des erweiterten Modells eingegangen.

⁷⁴ Heskett, J. L. et al. (1994). S. 166, siehe Anlagen Nr. 4.

⁷⁵ Vgl. Gardini, M. A. (2015). S. 25 f.

⁷⁶ Vgl. Bruhn, M. (2014). S. 43.

3.4 Grundmodell des Kaufentscheidungsverhaltens in der Hotellerie

In der Literatur lassen sich viele unterschiedliche Ansätze von Modellen des Kaufentscheidungsverhaltens finden, wie z.B. das von Kotler und Bliemel⁷⁷ oder von Nieschlag, Dichtl und Hörschgen⁷⁸. Im Folgenden wird das vorstehend bereits angedeutete Modell des Kaufentscheidungsverhaltens von Hotelgästen nach Gardini aufgrund seiner Aktualität und Plausibilität detaillierter vorgestellt, ohne eine Berücksichtigung der anderen genannten Ansätze⁷⁹:

In der Hotellerie besteht in Bezug auf die dienstleistungsspezifischen Besonderheiten ein Informationsungleichgewicht zwischen Hotel und potenziellem Kunden. In dem Modell nach Gardini versucht der Kunde die beschriebene Unsicherheit bei der Kaufentscheidung durch Informationen aus unterschiedlichen Quellen zu minimieren. Dabei kommen drei Komponenten ins Spiel: Das Kaufsubjekt (mal Individualkunde mal institutioneller Kunde), das Kaufobjekt (mal High-Involvement und damit High-Risk mal Low-Involvement und damit Low-Risk), und die Informationskosten, die der Kunde aufbringen muss. Bei High-Involvement-Käufen unterliegt der Kunde einer erhöhten Unsicherheit bezüglich der Informationen, wie beispielsweise beim Buchen von Reisen und Urlauben, oder dem Kauf von Immobilien. Hier besteht das Verlangen auf Seiten des Konsumenten, sich ausgiebig zu informieren. Bei Low-Involvement-Käufen besteht dieses Verlangen in diesem Ausmaß nicht, wie z.B. beim Kauf von Milch oder Brot.

Ferner lassen sich vier Kaufentscheidungstypen unterscheiden: Die echte Kaufentscheidung – z.B. bei Immobilien – bedarf einer hohen Informationsmenge, die kognitive Beteiligung ist hoch, die Entscheidungsdauer lang. Impulskäufe – z.B. Urlaubssouvenirs – werden spontan, ungeplant und eher emotional als überlegt gefällt. Habituelle Kaufentscheidungen finden immer auf Grundlage von gewohnheitsmäßiger Produktwahl statt und bedürfen keiner ausgiebigen Informationssuche. Limitierte Kaufentscheidungen gründen auf Problemlösungsmustern und Entscheidungskriterien, die in zurückliegenden Konsumerfahrungen gewonnen wurden, womit auch das Maß an kognitiver Beteiligung begrenzt ist. Welcher dieser Kaufentscheidungstypen derjenige ist, der im jeweiligen Einzelfall im Hotellerie-Kontext besteht, hängt von individuellen und käuferspezifischen Merkmalen wie Einkommen und Bildung ab.

⁷⁷ Vgl. Kotler, P., Bliemel, F. (2001): S. 57 ff., S. 324 f.

⁷⁸ Vgl. Nieschlag, R. et al. (2002): S. 588 ff.

⁷⁹ Vgl. Gardini, M. A. (2015). S. 99 ff.

Zunächst lassen sich formelle und informelle Informationsquellen unterscheiden. Die formellen sind externe und öffentlich zugängliche Informationskanäle wie z. B. Werbung, Verkäufer und Erscheinungsbild des Unternehmens oder Medien und Testinstitute. Informelle Informationsquellen sind eigene persönliche und von Personen aus dem näheren Umfeld bereitgestellte Erfahrungen. Insbesondere für die Hotellerie als kontakthochintensive Dienstleistung kommt der informellen Informationsquelle eine erhebliche Bedeutung zu und hält einige Implikationen für die Kommunikationspolitik bereit.

Nach der ersten Informationsaufnahme beginnt der potenzielle Kunde, die Anbieteralternativen nach grundlegenden Kriterien wie Standort, Preis und Sternekategorie zu unterscheiden und zu beurteilen. Von der Gesamtmenge ausgehend, die in der folgenden Grafik auch als Total Set gekennzeichnet ist, selektiert er weiter auf eine reduzierte und infrage kommende Menge von Hotels, dem Awareness Set als Teilmenge des Total Set. Aus diesem wählt er das Processed Set, also diejenigen Anbieter heraus, die er einem genaueren Bewertungsprozess unterzieht. Nur wenige kommen in die engere Auswahl des Accept Set oder Evoked Set, alle anderen landen im Reject Set oder Foggy Set, bestenfalls für einen späteren Zeitpunkt im Hold Set. Durch dieses Verfahren reduziert der Kunde die Informationslasten und das Risiko. Er will die von ihm gesuchte Kosten-Nutzen-Funktion für sich möglichst günstig gestalten, denn die Teilleistungen eines Hotels sind für unterschiedliche Konsumenten von unterschiedlicher Bedeutung. Folglich ist die Identifikation der leitenden, kaufentscheidenden Leistungsmerkmale für das Hotelmarketing essentiell. Was immer für die Kaufentscheidung des Kunden ausschlaggebend war, es wird während und nach der Inanspruchnahme der Leistungen vom Kunden bewertet, und diese Bewertung mündet entweder in Zufriedenheit oder Unzufriedenheit.

4 Darstellung eines Hotellerie-Konzeptes für LOHAS entlang der vier Marketinginstrumente

In diesem Kapitel wird zu jedem Marketinginstrument der Hotellerie zunächst die klassische Form anhand von Literatur vorgestellt und im zweiten Schritt auf die Zielgruppe der LOHAS zugeschnitten und angewendet. So soll dem Leser der direkte Vergleich von „klassisch“ zu „LOHAS“ ermöglicht werden, ohne den Überblick zu verlieren. Dabei stellt die Synthese der Instrumente und der Zielgruppe LOHAS den eigenen und praktischen Teil der vorliegenden Arbeit dar. Die Methode besteht dabei also aus der Zusammenführung und Anwendung der in der Literatur auffindbaren Theorien zu den Themen „Marketing in der Hotellerie“ und „LOHAS“ auf die Marketinginstrumente in der Hotellerie.

Zu bemerken ist, dass die Instrumente so ausgerichtet werden, dass sie ausschließlich die LOHAS-Zielgruppe ansprechen. Sofern in der vorliegenden Arbeit von LOHAS-Hotels die Rede ist, handelt es sich um ein Hotel, welches auf Nachhaltigkeit, Gesundheit und Design ausgerichtet ist.

Es werden insbesondere die vier Marketinginstrumente des klassischen Marketingmix – Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik – eingehender beleuchtet, bei dem das Hauptaugenmerk auf der Produkt- und Kommunikationspolitik liegt. Obwohl im Dienstleistungssektor und gerade in der Hotellerie, wie im Kapitel „Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings“ bereits erwähnt, von einem erweiterten Konzept von insgesamt sieben Instrumenten gesprochen wird, werden hier die weiteren drei Instrumente der Prozesspolitik, Personalpolitik und Ausstattungspolitik zwar berücksichtigt, jedoch nicht in den Vordergrund gestellt.

Dem Dienstleistungsmarketing kommt nicht zuletzt aufgrund der wachsenden Bedeutung von Dienstleistungen (tertiärer Wirtschaftssektor) eine erhöhte Aufmerksamkeit zu. Hier ist es im Vergleich zu der Vermarktung von Sachgütern aufgrund der Immaterialität von Dienstleistungen schwieriger, die klassischen Marketingansätze auf die

Leistung zu übertragen. So wurde das Dienstleistungsmarketing als eigener Sektor von dem des Sachgütermarketings getrennt⁸⁰.

4.1 Grundvoraussetzung für erfolgreiches Marketing

Bevor die LOHAS-Anforderungen in den Marketingmix implementiert werden und eine auf diese Zielgruppe ausgelegte Marketingkonzeption erarbeitet wird, müssen die Voraussetzungen dafür beleuchtet werden.

Um die vier Marketinginstrumente zielführend einsetzen zu können, ist es unabdingbar, diese aufeinander auszurichten. Sie dürfen nicht gegeneinander arbeiten, sondern miteinander. Also müssen klare Ziele formuliert werden, die anhand der übergeordneten Unternehmensziele festgemacht werden⁸¹. Auch die Unternehmensphilosophie, welche die langfristige Unternehmensausrichtung kennzeichnet, gibt darüber Auskunft, ob sich ein Unternehmen in seinen Tätigkeitsbereichen beispielsweise der Nachhaltigkeit widmet⁸². Demnach ist es also wichtig, bei der Planung und Umsetzung der Instrumente im Rahmen der übergeordneten Ziele und der Unternehmensphilosophie zu handeln.

4.2 Klassische Leistungspolitik

In diesem Abschnitt wird die Leistungspolitik als eine zentrale Komponente des Marketingmix genauer dargestellt. Sowohl die Ebenen des Produktnutzens, als auch die Leistungsprogrammgestaltung auf Basis von Programmstruktur-, Lebenszyklus- und Portfolioanalysen werden genauer vorgestellt. Ziel ist es, die Leistungspolitik für ein Hotel so auszurichten, dass sie als Ausgangspunkt für die LOHAS-Implementierung dient und so zum gewünschten Erfolg führt.

Die Produktpolitik – bei Dienstleistungen sprechen wir von Leistungspolitik – ist das Herzstück des Marketingmix. Ihre übergeordnete Funktion besteht in der Festsetzung der Entscheidungstatbestände. Die Leistung sollte so gestaltet sein, dass sie konsequent auf die Wünsche, Bedürfnisse und Ansprüche der Kunden ausgerichtet ist. Diese sollten dauerhaft befriedigt, wenn nicht sogar übertroffen werden. Soll das Unternehmen gegenüber der Konkurrenz dauerhaft wettbewerbsfähig bleiben, müssen die Leis-

⁸⁰ Vgl. Meffert, H. et al. (2015). S. 27 f.

⁸¹ Vgl. Meffert, H. et al. (2015). S. 18

⁸² Vgl. Wirtschaft und Schule (o.J.).

tungen stetig auf hohem Niveau gehalten und verbessert werden. Um einen nachhaltigen Unternehmenserfolg garantieren zu können, sind laut Meffert die Ressourcen- und Kompetenzausstattung des Unternehmens zwei wichtige Kerngrößen. Um die Entscheidungstatbestände genau einzugrenzen, ist die Leistung möglichst präzise zu definieren. Sie ist ein ganzes Bündel technisch-funktionaler Eigenschaften, das dem Kunden nutzenbringend angeboten wird. Der Produktnutzen beinhaltet Grundnutzen und Zusatznutzen. Der Grundnutzen besteht im Fall eines Hotels in der Beherbergung und Verpflegung. Der Zusatznutzen erweitert den Markenkern um Aspekte wie Kultur und Sport oder eben auch eine ausgeprägte Umweltfreundlichkeit und stellt damit den persönlich empfundenen Nutzen dar⁸³.

In ihrer Produktpolitik entscheidet die Unternehmensführung, wie sie Grund- und Zusatznutzen in die Form eines generischen Produktes gießt. Für ein Hotel umfasst dies das Anbieten von Zimmern sowie Mahlzeiten und sonstiger Grundausstattung wie einer Lobby mit Empfangstresen oder eines Speisesaals. Des Weiteren sollten die vom Gast erwarteten Leistungseigenschaften entwickelt werden. Hierzu gehört z.B. die Erwartung an ein sauberes Hotelzimmer oder eine ruhige Lage des Hotels. Erst der Zusatznutzen liefert die eigentliche Profilierungsleistung gegenüber anderen Hotels: den Erbauungsnutzen liefern Design und Atmosphäre, als Geltungsnutzen werden Prestige, Image und Status erwartet. So kann sich ein Hotel mit seinem Dienstleistungsbündel von der Konkurrenz abheben. Das Spektrum reicht von den Pflegeprodukten im Bad und dem 24-Stunden-Zimmerservice bis zum spektakulären Naturpanorama oder der Erwartung, im Hotel auf Prominenz zu stoßen. Gardini betont, dass gerade die Zusatzleistungen, die der Gast nicht erwartet hat, dazu führen, seine Erwartungen zu übertreffen. Da sich Gäste aber bekanntlich an Leistungen gewöhnen und ein vermehrter Nutzen schnell zu einem erwarteten Produkt wird, sind Hotels darauf angewiesen, sich in regelmäßigen Abständen durch möglichst weit vorausschauend geplante Renovierungen und Innovationen hervorzuheben. In der Hotellerie gibt es angesichts der Verflechtung von Hotelkategorie, Betriebstypen und Kundenwahrnehmungen i.d.R. fließende Übergänge zwischen Grundnutzen und Zusatznutzen. Die Leistungspolitik zielt deshalb auf eine harmonische Kombination aus festen und variablen, materiellen und immateriellen Leistungen rund um die Kernfunktionen Beherbergung und Verpflegung ab⁸⁴.

⁸³ Vgl. Meffert, H. et al. (2015). S. 361 ff.

⁸⁴ Vgl. Tourismus Schulz (o.J.).

Jedes Hotel legt seine Leistungspolitik nach entsprechenden Grundsatzentscheidungen und Leitlinien fest. Es orientiert sich dabei an den eigenen Ressourcen, den Kunden und der Wettbewerbssituation und zieht für die kurz-, mittel- und langfristige Leistungsprogrammgestaltung jeweils gesonderte Programm-, Risiko- und Erfolgsanalysen heran⁸⁵.

Die folgende Abbildung zeigt einen Überblick über alle Gestaltungsbereiche der Leistungspolitik als Marketinginstrument:

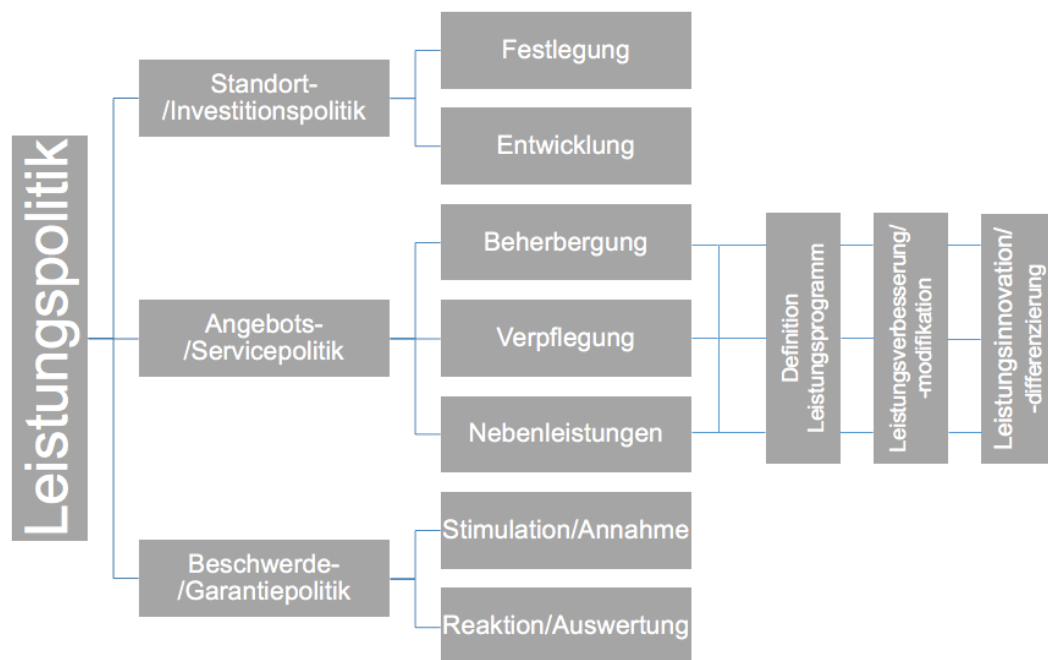


Abbildung 8: Gestaltungsbereiche der Leistungspolitik in der Hotellerie⁸⁶

4.2.1 Standort-/Investitionspolitik

Die Standortentscheidung ist für jedes Hotel die wichtigste Entscheidung, da sie langfristig ausschlaggebend für Ausrichtung und wirtschaftlichen Erfolg ist. Eine Standortverlagerung ist nur selten möglich und mit enorm hohen Kosten verbunden. Verglichen mit der Immaterialität, Prozessgebundenheit und Nichtlagerfähigkeit eines Hotels ist der Standort eine feste Größe. Der Standort und ein entsprechendes Hotelgebäude

⁸⁵ Vgl. Gardini, M. A. (2015). S. 442 f.

⁸⁶ Vgl. Gardini, M. A. (2015). S. 449.

stellen somit die materiellen Grundlagen dar, über die sich das Hotel identifiziert. Bei der Auswahl des Standortes müssen Kriterien und Prioritäten für die Anforderungen an den Standort definiert werden. Im Rahmen dessen werden auf Makroebene allgemeine und übergeordnete Anforderungen an kulturelle oder klimatische Faktoren gestellt. Auch generelle touristische Faktoren und Entwicklungen des Standortes und dessen Umgebung müssen hier untersucht und bewertet werden. Optimaler Weise sollte somit ein aufstrebender Wirtschaftsstandort gefunden werden, wie in historisch bedeutsamen Gegenden oder Stadtzentren. Auch Prestige- und Imagefaktoren spielen dabei eine übergeordnete Rolle, so Gardini. Für ein Stadthotel sind z.B. die Größe und der wirtschaftliche Charakter der Stadt sowie dessen Infrastruktur und Verkehrslage bedeutend. Für ein Ferienhotel liegt der Fokus auf dem Charakter der Landschaft, dem Klima, der Lage und dem Panorama. Auf der Mikroebene wird direkt das Kernprodukt Hotel analysiert. Wichtige Fragestellungen sind dabei u.a. die Wettbewerbssituation in unmittelbarer Nähe, die Nachfragesituation, ggf. eine saisonal bedingte Zimmerauslastung, ob der Standort unkompliziert zu erreichen ist oder behördliche Auflagen wie Denkmalschutz berücksichtigt werden müssen.

Bei der Standortanalyse ist auch die Auswahl des Betriebstyps zu beachten. Ein Stadthotel benötigt einen anderen Standort als ein Ferienhotel. So gilt es im Rahmen der Standortanalyse zu untersuchen, inwieweit die Standortanforderungen von den Standortbedingungen erfüllt werden. Derartige Standortanalysen sollten nicht nur zu Beginn einer Hotelerrichtung vorgenommen werden, sondern auch während des Hotelbetriebs durchgeführt werden, um auf mögliche Entwicklungen und Veränderungen reagieren zu können und so die Qualität des Hotels aufrecht zu erhalten oder gar zu verbessern. Insbesondere positive Veränderungen können leicht im Hotelmarketingkonzept aufgegriffen werden. Bei Verschlechterung gilt es, diese zu verringern oder ihnen auszuweichen. Dies kann auch zu einem Zielgruppenwechsel führen⁸⁷.

4.2.2 Angebots-/Servicepolitik

Die Angebots- und Servicepolitik nimmt sich der Kernleistungen Beherbergung und Verpflegung samt Nebenleistungen an. Die Gestaltungselemente sind Programmverbesserungen und -variationen auf Basis von Leistungsanalysen⁸⁸. Zur strategischen Leistungsprogrammplanung gehören die Lebenszyklusanalyse und die Portfolioanaly-

⁸⁷ Vgl. Gardini, M. A. (2015). S. 447 ff.

⁸⁸ Vgl. Gardini, M. A. (2015). S. 449.

se. Mit Lebenszyklusanalysen können alle möglichen Gegenstände untersucht werden⁸⁹: gesamte Branchen, strategische Geschäftsfelder, Produktlinien, Kundenbeziehungen, Marken und einzelne Produkte/Dienstleistungen (hier sind differenzierte Analysen in Bezug auf Beherbergung, Verpflegung und Zusatzleistungen notwendig). Auch ein Hotel muss die sich über längere Zyklen und ihre Stadien hinweg verändernden Rahmenbedingungen – neue Trends und Technologien, Alterungsprozesse, veränderte Kundenansprüche – berücksichtigen. Die ständige aktive Anpassung der Dienstleistungen entlang der Lebenszyklen eines Leistungskatalogs ist unabdingbar⁹⁰.

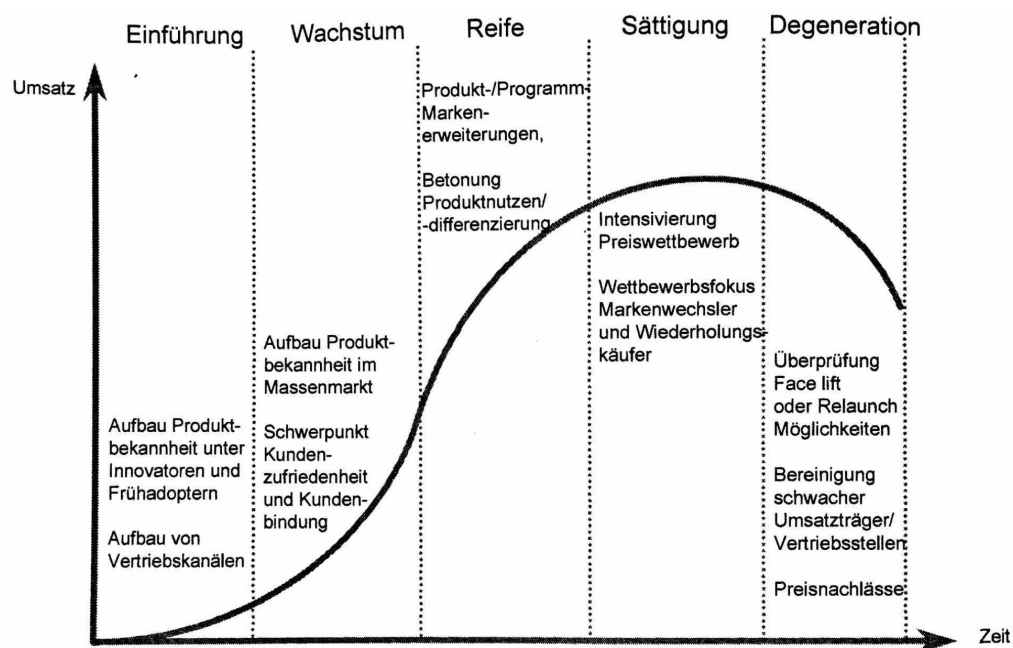


Abbildung 9: Produktlebenszyklus und ausgewählte Marketinginstrumente⁹¹

Die Portfolioanalyse untersucht die aktuelle und künftige Wettbewerbsfähigkeit jeder einzelnen Leistung im Portfolio eines Hotels. Berücksichtigt werden dabei alle in Abbildung 9 genannten Faktoren. Ziel beider Analysen ist es, die Leistungsstruktur in einer angemessenen Balance zu halten. Dabei geht es um die Gestaltung des Leistungsprogramms, um Fragen wie die kurz- und mittelfristige Finanzierung aktueller und künftiger Leistungen sowie die Gewinnung und Qualifizierung geeigneten Personals. Große Unternehmens-Holdings haben ein breites Programm mit einer Vielzahl von Leistungskata-

⁸⁹ Vgl. Gardini, M. A. (2015). S. 443 f

⁹⁰ Vgl. Gardini, M. A. (2015). S. 443.

⁹¹ Gardini, M. A. (2015). S. 444.

tegorien. Ein Beispiel ist der Hotelkonzern Accor mit seinen Marken wie Ibis, Novotel, Mercure, Pullman oder Sofitel. Die Programmtiefe erfasst die Möglichkeiten innerhalb einer Leistungskategorie. Diese können sowohl mehrere Hotels eines Hotelunternehmens sein, die sich in einer Leistungskategorie befinden, oder auch die Anzahl von Dienstleistungen innerhalb eines Hotels wie Reinigung, Wellness- und Fitnessbereich, Hotelbar oder Fahrservice⁹².

Neben der grundsätzlichen Kürzung oder Erweiterung des Leistungsprogramms gibt es folgende Handlungsmöglichkeiten⁹³: Die Leistungsmodifikation ermöglicht einen Eingriff in das Leistungsprogramm, ohne dabei Auswirkungen auf Programmtiefe oder Programmbreite zu haben. So ist hier die Rede vom Ersatz einzelner Produkte durch innovative Produkte oder aber auch von ganzen Relaunchs des Hotelunternehmens. Die Leistungsinnovation entwirft neue Leistungen, z.B. neuartige Bezahlssysteme, und verbessert bestehende. Die Leistungsdiversifizierung fächert Leistungen auf, z.B. unterschiedlich große und ausgestattete Hotelzimmer. Die Leistungselimination streicht Leistungen, z.B. den hoteleigenen Fahrradverleih, sofern dieser von den Gästen kaum genutzt wird und somit unnötig Kosten verursacht.

4.2.3 Beschwerde-/Garantiepolitik

Eine der wichtigsten Komponenten im Hotelmanagement und im Rahmen seiner Leistungs- und Produktpolitik stellen das Beschwerdemanagement und die Servicepolitik dar. Grund hierfür ist insbesondere die Notwendigkeit des Einbezugs des externen Faktors „Kunde“⁹⁴. Eine Beschwerde ist die Unzufriedenheitsartikulation des Kunden in Bezug auf einzelne oder mehrere Produkte oder Dienstleistungen. Angesichts der Tatsache, dass, wie bereits erwähnt, die Kundenzufriedenheit in Dienstleistungsunternehmen und insbesondere in der Hotellerie von großer Bedeutung ist, ist es im Rahmen des Beschwerdemanagements wichtig, Dialogbereitschaft zu zeigen. Gründe dafür sind, dass die Kaufentscheidung stark auf Basis von informellen Informationsquellen gefällt wird und die Menschen über Negativerfahrungen etwa doppelt so oft berichten wie über Positiverfahrungen. So ist das Ziel des Beschwerdemanagements, die Kundenzufriedenheit wiederherzustellen, die bestehende Unzufriedenheit der Kunden zu verringern, es aber auch als Problemidentifikationsmöglichkeit zu nutzen, um mögliche Problemfelder aus dem Weg zu räumen. Weitere Resultate des Beschwer-

⁹² Vgl. Gardini, M. A. (2015). S. 444 ff.

⁹³ Vgl. Meyer, A., Davidson, H. J. (2001). S. 390 f. Vgl. Gardini, M. A. (2015). S. 445 f.

⁹⁴ Vgl. Gardini, M. A. (2015). S. 450.

demanagements können die Stärkung des Vertrauens der Kunden in das Unternehmen, Vermeidung der Kundenabwendung und Steigerung der Kundenbindung und -loyalität sein, aber auch die Maßnahmenentwicklung zur Verbesserung im Rahmen einer präventiven Qualitätssicherung. Dabei ist jedoch zu beachten, dass sich lediglich ein Bruchteil der enttäuschten und unzufriedenen Kunden auch tatsächlich beschwert. Demnach stellen die vorgenommenen Beschwerden der Kunden nur einen kleinen Ausschnitt dar. Dabei wird zum einen vom direkten Beschwerdemanagementprozess gesprochen, bei dem es um die unmittelbar auf den Einzelfall bezogene Betreuung der Beschwerde geht, wie die Beschwerdestimulation, Beschwerdeannahme und Beschwerdebearbeitung und -reaktion. Zum anderen gibt es den indirekten Beschwerdemanagementprozess, bei dem der Kunde nicht unmittelbar beteiligt ist und der die Auswertung und das Controlling der Beschwerden und des Beschwerdemanagements umfasst⁹⁵.

Innerhalb des direkten Prozesses gilt es, für den Kunden leicht erreichbare Kommunikationskanäle zur Verfügung zu stellen, über die er seine Unzufriedenheit dem Unternehmen gegenüber kundtun kann. Anschließend muss die Beschwerde vom Unternehmen angenommen und bearbeitet werden. Im letzten Schritt kommt es darauf an, als Unternehmen auf diese Beschwerde zu reagieren, z.B. mithilfe von finanziellen, materiellen oder immateriellen Kompensationsangeboten, die dem Einzelfall entsprechend ausgewählt werden müssen. Im Rahmen des indirekten Prozesses wird die eingegangene Beschwerde auf ihre Ursache analysiert und es werden auf Basis dessen Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert⁹⁶.

Um Kundenunzufriedenheit zum einen vorzubeugen, sie zum anderen aber auch schneller wieder zu einer Positiverfahrung umzuwandeln, gelten Servicegarantien als eine weitere und relativ neuartige Marketingmöglichkeit. Hier wird dem Kunden ein bestimmtes Serviceniveau garantiert, worauf dieser sich verlassen kann. Sollte es trotzdem zu einer Unzufriedenheit kommen, so wird dem Kunden je nach Ausmaß eine entsprechende Art von Wiedergutmachung ohne zeitliche Einschränkungen, für ihn leicht, schnell und unkompliziert einlösbar, als Garantie bereitgestellt⁹⁷.

4.3 Anwendung der Leistungspolitik auf die LOHAS

⁹⁵ Vgl. Gardini, M. A. (2015). S. 452 f.

⁹⁶ Vgl. Springer Gabler C) (o.J.).

⁹⁷ Vgl. Gardini, M. A. (2015). S. 458.

Aufgrund der zuvor durchgeführten Abgrenzung der Zielgruppe LOHAS mit ihren Kriterien, Bedürfnissen und ihrem Konsumverhalten kann zusammen mit der vorgestellten klassischen Leistungspolitik eine Implementierung der Leistungspolitik auf LOHAS vorgenommen werden. Wie bei allen anderen Zielgruppen auch, steht die Bedürfnisbefriedigung und Kundenzufriedenheit im Zentrum aller Dienstleistungen eines LOHAS-Hotels.

Der Grundnutzen der Hotellerie – Beherbergung und Verpflegung – bleibt auch in Bezug auf die Zielgruppe LOHAS gleich. So werden auch von den LOHAS Zimmer, Hotellobby, Speisesaal und sonstige Grundausstattungen eines Hotels erwartet. Erst der Zusatznutzen für LOHAS gibt darüber Auskunft, ob ihre Bedürfnisse gestillt werden oder nicht. Somit ist hier eine Grundausrichtung des Hotelbetriebs auf Nachhaltigkeit und Gesundheit von grundsätzlicher Bedeutung. Die vom LOHAS-Gast erwarteten Leistungseigenschaften sind nach den oben genannten Bedürfnissen und Erwartungen dieser Zielgruppe etwa ein naturgebundener Hotelstandort und die individuelle und nachhaltige Gestaltung des Leistungsprogramms.

Anhand der Zielgruppenvorstellung der LOHAS ist es für die Hotellerie zunächst wichtig, sich schon bei der Standortwahl deren Bedürfnisse vor Augen zu führen, um zielgruppenspezifische Produktkriterien herausstellen und entwickeln zu können. Natur und Umwelt spielen in dieser Zielgruppe eine übergeordnete Rolle. Demnach lässt sich herausstellen, dass im Alltagsleben der LOHAS der Garten oder die umliegenden Parks eine wichtige Rolle spielen. Diese Komponente erweitert sich in der Reisegestaltung der LOHAS um das Bedürfnis nach Naturerlebnissen, die auf Abenteuer, Erholung oder Spiritualität ausgelegt sein können. Die Anforderung an ein LOHAS-Hotel stellt also die Naturgebundenheit dar. Aufgrund des erweiterten Bedürfnisses nach Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein kommen als konkrete Möglichkeiten der Standortauswahl ein in der Nähe gelegener Nationalpark oder Naturschutzgebiet oder ein spektakuläres Naturpanorama in Frage. Andererseits kann sich die Naturgebundenheit aber auch in Form der Integration des Hotels in die natürliche Umgebung äußern. So ist ein Biohotel in Form eines Bauernhofs eine passende Grundlage. Oder ein Gebäude fügt sich gut in die Landschaft ein, etwa ein Strandhotel, dass sich z.B. an die Klippen und Felsen der Küste integriert. Auf Makroebene sind LOHAS-spezifische Faktoren also Faktoren wie Natur, aufgrund der tief verankerten Verantwortung auf gesellschaftliche und soziale Gegebenheiten aber auch die Kultur des Ortes ausschlaggebend. Auf Mikroebene ist die Erreichbarkeit des Hotels auf umweltfreundlichem Weg – etwa mit öffentlichen Verkehrsmitteln – von Bedeutung, oder die unmittelbare Wettbewerbssituation.

Des Weiteren wurde erläutert, dass die Individualität für LOHAS von zentraler Bedeutung ist. So lässt sich vermuten, dass sie ihr Augenmerk verstärkt auf Individual-Unterkünfte wie kleinere Apartments, Ferienwohnungen oder Campingplätze legen. Für ein auf LOHAS ausgerichtetes Hotel ist es also sinnvoll, die Art der Beherbergung und Verpflegung so individuell wie möglich zu gestalten. Dies kann entweder durch die Zimmer- und Gebäudegestaltung vollzogen werden, oder auch durch die Service- und Leistungs politik.

Bezüglich der Zimmer- und Gebäudegestaltung bedeutet es, bei der Auswahl von Materialien und Geräten auf nachhaltige, umweltfreundliche, gesunde und trotzdem stilvolle Produkteigenschaften zu achten. Langlebige Holzartikel aus nachhaltiger Produktion im Gegensatz zu Kunststoffen und recycelbare Verpackungsmaterialien sind nur einige Vorschläge dafür. Eine gute Möglichkeit um Nachhaltigkeit und Design zu verbinden, ist z.B. die Verwendung von Treibholz, da dies durch die lange natürliche Strukturentwicklung durch die Meere einen besonderen und einzigartigen Naturcharakter wieder spiegelt. Um dem Bedürfnis nach Individualität nachzukommen, kann unter Berücksichtigung dieser Aspekte beispielsweise eine Hotellandschaft mit Hotelzimmern in Form von Hütten, Bungalows oder einzelnen Apartments gestaltet werden, bei dem jedes von ihnen seine eigene und besondere Gestaltungsweise hat. So nimmt der LOHAS-Gast zum einen am Hotelgeschehen teil, kann sich nach Belieben jedoch auch in seine eigene Umgebung zurückziehen, anders als in einem Hochhaus-Hotelkomplex mit mehreren aneinandergereihten Zimmern auf einem Flur.

Bezüglich der Service- und Programmgestaltung gilt es, auch hier alle Elemente auf die Anforderungen der Nachhaltigkeit und Gesundheit auszurichten. So sind Speisen und Getränke z.B. ökologisch und biologisch zertifiziert oder werden ggf. sogar aus eigenem und nachhaltigen Anbau gewonnen, und ein ausgewogenes und vielseitiges Sport- und Bewegungsprogramm wird angeboten. Da LOHAS während ihres Urlaubsaufenthaltes den Wunsch nach Erlebnissen insbesondere in der Natur haben, empfiehlt es sich als Hotel neben den herkömmlichen Hotelangeboten ein vielseitiges Angebot an Ausflügen zu entwickeln, die den Vorstellungen der LOHAS entsprechen, wie beispielsweise Reitausflüge, Wanderungen oder Bootstouren mit den örtlichen Fischern auf ihren Kuttern. Auch hier können die bereits bestehenden Möglichkeiten, die die Umgebung anbietet, genutzt und eingebunden werden. Sofern eigener Anbau betrieben wird, können die LOHAS-Gäste auch hier beteiligt werden, indem sie die Möglichkeit haben, mitzuhelfen, die eigenen Kartoffeln, Äpfel, Oliven oder Orangen zu ernten. Doch auch Entspannung und Ruhe sollten gewährleistet sein. So können beispielsweise Yoga, Meditation oder Massagen angeboten werden, die den Aspekten der Spiritualität und Gesundheit nachkommen.

Im Beschwerdemanagement und in der Garantiepolitik gilt es, dem LOHAS-Gast entsprechend seinem Wunsch nach Wertschätzung und Individualität zu signalisieren, dass man als Hotel gerne gewillt ist, ihm entgegenzukommen und unkomplizierte Problemlösungen anzubieten. So ist es von essenzieller Bedeutung, möglichst kundennah zu agieren und eine enge Kundenbeziehung während des Hotelaufenthaltes aufzubauen, um schnell und individuell auf die Kundenwünsche einzugehen und präventive Problembeseitigung betreiben zu können. Im Falle einer Beschwerde sollte, um die Kundenzufriedenheit wiederaufzubauen, entweder das Problem sofort gelöst, oder ein individuelles, ggf. kostenfreies Angebot zur Wiedergutmachung erfolgen. Um den Produktstandart und das Niveau aufrecht zu erhalten, sollte zur proaktiven Qualitätssicherung in regelmäßigen Abständen ein sogenannter *Mystery-Guest* engagiert werden, der verdeckt die Qualität der Leistungen inklusive der Servicequalität der Mitarbeiter dokumentiert und bewertet. Zudem gilt es, individuelle Beschwerdebetreuung zu gewährleisten und zur Verbesserung der Leistungen auch Beschwerdestimulation durch leicht zugängliche Beschwerdekanaäle zu betreiben. Die Garantiepolitik kann nur gering auf LOHAS zugeschnitten werden. Hier gilt es, dem Bedürfnis nach Individualität nachzukommen und im Rahmen der wirtschaftlich sinnvollen Möglichkeiten der Garantiepolitik den Gästen möglichst weit entgegenzukommen, um eine ihnen entgegengebrachte Verbundenheit und Leistungsbereitschaft zu signalisieren.

4.4 Klassische Preispolitik

In diesem Abschnitt wird auf die Ziele und Einflussfaktoren der klassischen Preispolitik sowie ihre Strategien eingegangen, bevor im Anschluss daran eine entsprechende Implementierung der Preispolitik für LOHAS entwickelt wird.

Der Preis einer Leistung als monetäre Gegenleistung spielt vor allem in der Hotellerie neben der Qualität nicht zuletzt aufgrund der Immaterialität eine kaufentscheidende Rolle. Er signalisiert den Wert der Leistung vor und nach der Inanspruchnahme. Der tatsächliche Preis und der individuelle, kundenspezifische Wert stimmen nur selten überein; das eigentliche Preisniveau wird erst durch die kundespezifischen Anforderungen und Nutzenvorstellungen erreicht. Die Preispolitik umfasst im Hotelmanagement zum einen die Preispolitik mit ihren Entscheidungen über angebots- und produktspezifische Preisbildung, zum anderen die Konditionenpolitik mit ihren Entscheidungen über Rabatte, Bonusprogramme und Lieferungs-, Zahlungs- und Kreditierungsbedingungen.

Ziele der Preispolitik können unterschiedlicher Natur sein. Sie unterliegen externen und internen Einflussfaktoren eines Hotelunternehmens und müssen auf Basis der übergeordneten Marketing- und Unternehmensziele entwickelt werden. Beispiele unterneh-

mensgerichteter, preispolitischer Ziele können die Gewinnung neuer Zielgruppen sein, die Bindung von Stammkunden oder die Maximierung des Marktanteils, des Umsatzes oder Gewinns oder eine gleichmäßige Auslastung der Kapazität des Hotels. Beispiele marktgerichteter Ziele hingegen sind Unterstützung der Markteinführung, Aufbau oder Pflege eines bestimmten Images, Beeinflussung von Kundenwahrnehmungen oder Kundenanforderungen, Unterstützung der Wettbewerbsposition oder die Förderung von neuartigen Produkten und Dienstleistungen, die ein Hotel in sein Leistungsprogramm aufgenommen hat⁹⁸.

Auch in Bezug auf die Einflussfaktoren, die auf die Preispolitik eines Hotels wirken können, gibt es interne und externe Faktoren. In jedem Fall müssen bei der Preisbildung oder -veränderung die Positionierung und strategische Ausrichtung des Hotels berücksichtigt werden. So sind Inhalt, Ausmaß und Zeitpunkt von preispolitischen Zielen aufgrund der Positionierung eingeschränkt. Interne Einflussfaktoren sind beispielsweise die Marketingziele, die Kosten der Leistungserstellung, Positionierung des Hotels sowie aber auch die jeweiligen Zyklusstadien der einzelnen Leistungen und Produkte, die strategische Rolle, die der Preis innerhalb des Marktsegments einnimmt und die Kapazitätsplanung. Zu den externen Einflüssen zählen die Abhängigkeit der Preisobergrenze von der Zahlungsbereitschaft der Kunden, die Preiselastizität der Nachfrage und die Konkurrenzverhältnisse. Wichtig dafür ist die klare Definition und Abgrenzung des Marktumfelds und der Kundensegmente. Auch bei der Preisgestaltung spielt der externe Faktor „Kunde“ in Hinblick auf seine grundsätzlichen Preisvorstellungen, Wertevorstellungen und Wahrnehmung bezüglich des Preis-/Leistungsverhältnisses eine wichtige Rolle⁹⁹.

Ein hilfreiches Instrument zur Prognose der Kundenreaktion und dessen Preissensibilität ist die *Preiselastizität der Nachfrage*. Sie ist ein wertvolles Element der Preistheorie und geht von einem rational handelnden Nachfrager aus. Ihr zu Grunde liegt die Preis-Absatz-Funktion, die von einem funktionalen Zusammenhang zwischen der Preishöhe und der abgesetzten Menge ausgeht. Sie berechnet das Verhältnis der relativen Absatzänderung zur relativen Preisveränderung¹⁰⁰:

⁹⁸ Vgl. Gardini, M. A. (2015). S. 465 ff.

⁹⁹ Vgl. Gardini, M. A. (2015). S. 467 f.

¹⁰⁰ Vgl. Meffert, H. et al. (2015). S. 444.

$$\text{Preiselastizität Gut } i = \frac{\text{relat. Absatzänderung}}{\text{relat. Preisänderung}} = \eta \cdot p_i = \frac{\Delta x_i}{x_i} \cdot \frac{p_i}{\Delta p_i} = \frac{\Delta p_i}{\Delta p_i} \cdot \frac{p_i}{x_i}$$

Formel 1: Preiselastizität der Nachfrage

Ausgangspunkt der Preiselastizität ist die Annahme, dass bei einer Preiserhöhung die Absatzmenge voraussichtlich abnimmt und vice versa. In welchem Ausmaß die Absatzmenge jedoch ab- oder zunimmt, wird von der Elastizität der Nachfrage bestimmt. So reagieren die Kundengruppen entweder sehr preissensitiv oder nur gering. Sobald ein Hotel beispielsweise eine einzigartige Leistung in Form eines bestimmten Erlebnisses anbietet, die Bedürfnisse der Nachfrager eine hohe Dringlichkeit haben oder eine starke Markentreue besteht, reagieren die Hotelkunden nur gering preissensitiv. In den genannten Fällen können also Wechselbarrieren aufgebaut und so die Preissensitivität vermindert werden.

Wird eine solche Berechnung für einen Vergleich mit der Konkurrenz aufgestellt, spricht man von der *Kreuzpreiselastizität*. Oft ist der Absatz eines Produktes nicht nur vom eigenen Preis, sondern auch von dem der Konkurrenz abhängig. So lässt sich auch berechnen, wie sich der Absatz des Produktes A verändert, wenn der Preis von Produkt B verändert wurde¹⁰¹.

Für die Auswahl von Preisbildungsmethoden und -strategien ist jedoch auch zu beachten, dass sich die Preise in der Hotellerie umgekehrt zu den tatsächlichen Leistungserstellungskosten verhalten. Obwohl man bei besserer Fixkostendeckung niedrigere Preise erwarten würde, steigen in der Hotellerie bei wachsender Nachfrage die Preise, um in nachfrageschwachen Zeiten (wie z.B. Nebensaison) die Fixkosten decken zu können. Hier kommt auch die Deckungsbeitragsrechnung ins Spiel, die den Betrag ermittelt, bei dem die variablen Kosten gedeckt sind. Der Überschussbetrag dessen wird zur Fixkostendeckung genutzt.

4.4.1 Preispolitik und Wettbewerbsstrategie

Im Rahmen der Wettbewerbspolitik hat der Preis bezüglich des vom Kunden wahrgenommenen Preis-/Leistungsverhältnis keine unwichtige Rolle. So gibt es im Preismanagement grundsätzlich zwei Marktstimulierungsstrategien. Die

¹⁰¹ Vgl. Gardini, M. A. (2015). S. 469 f.

Preiswettbewerbsstrategie unterbietet die Preise der Konkurrenz und gewinnt dadurch die Kunden. Ziel ist, die Kostenführerschaft im jeweiligen Marktsegment zu erlangen. Dies bezieht sich in der Regel auf Basisleistungen. Langfristig ist der Erfolg dieser Strategie jedoch nur, sofern die entsprechenden Kostenvorteile gehalten werden können. Die Qualitätswettbewerbsstrategie profitiert von den Nutzenvorteilen der über die Basisleistungen hinausgehenden Zusatzleistungen. Hierbei spielt der Preis keine große Rolle. So kann der Preis gegebenenfalls im mittleren- bis hohen Preissegment angesiedelt sein, da sich das Produkt auch im mittleren und oberen Marktsegment befindet. Hier ist der Aufbau von Qualitäts- und Markenpräferenz das Ziel, bei dem die Marke als bevorzugt in den Köpfen der Kunden verankert ist¹⁰².

Während der Einführungsphase einer neuen Leistung stehen grundsätzlich zwei Strategien zur Verfügung. Die *Skimming-Strategie*, auch Hochpreiseinführung genannt, verfolgt das Ziel, möglichst schnell die Neuproduktentwicklungskosten zu mindern, indem zu Beginn ein vergleichsweise hoher Preis angesetzt wird, der im späteren Verlauf stetig gesenkt wird. Es werden zu Beginn vor allem diejenigen Kundengruppen angesprochen, die ein hohes Prestige- und Konsumbedürfnis haben und eine hohe Zahlungsbereitschaft pflegen. Aufgrund der Nachahmungsgefahr durch die Konkurrenten, die die Leistung eventuell schneller in ein niedrigeres Preissegment überführen, ist diese Strategie jedoch in manchen Fällen nur von kurzfristigem Erfolg. Die *Penetrationsstrategie*, auch Niedrigpreiseinführung genannt, verfolgt den Ansatz der schnellen Markterschließung durch einen vergleichsweise niedrigen Preis. So werden zu Beginn möglichst viele Käufer angeworben und ein Kostenvorteil generiert. Mit dieser Strategie soll gleichzeitig bewirkt werden, dass aufgrund der niedrigen Preise andere Anbieter davon abgehalten werden, den Versuch zu wagen, gleiche Produkte anzubieten. Vorausgesetzt wird dabei, dass das Produktimage nicht gefährdet ist und es am Markt entweder nur solche Nachfrager gibt, die einen höheren Preis nicht zu zahlen bereit sind, oder ein Preisvorteil durch die hohe Preiselastizität erkannt und gehalten werden kann. Als weitere Optionen stehen im weiteren Verlauf entweder die Preiserhöhung, eine weitere Preissenkung (was jedoch nur selten möglich ist) oder eine unveränderte Preisführung zur Auswahl. Dabei stellen jedoch sowohl die lange Dauer der Amortisation der Neuproduktentwicklungskosten, als auch die Gefährdung der Marktanteile durch eine Preiserhöhung zwei Risiken dar¹⁰³.

¹⁰² Vgl. Becker (2013). S.180.

¹⁰³ Vgl. Gardini (2015). S. 475 f.

4.4.2 Preisdifferenzierung

In der Regel besteht der Nachfragemarkt aus unterschiedlichen Nachfragern, die sich anhand unterschiedlicher Kriterien wie beispielsweise Preisbereitschaft, Präferenzen und Einkommen unterscheiden lassen. Die Preisdifferenzierungsstrategie spricht diese unterschiedlich orientierten und positionierten Nachfrager nicht als eine homogene Zielgruppe an, sondern differenziert anhand jener Kriterien. Eine Differenzierung ist jedoch nur bis zu einem gewissen Maße sinnvoll und wirtschaftlich, da sich Preissetzung organisatorisch nur begrenzt differenzieren lässt, und weil die käuferspezifischen Preiselastizitäten nicht genau bekannt sind. Innerhalb der Preisdifferenzierung wird die Gesamtzielgruppe also in mehrere Unterzielgruppen gemäß ihren individuellen Kriterien unterteilt, um möglichst homogene Segmente ansprechen zu können.

Die preisbezogene Segmentierung setzt zwei Aufgaben voraus, die Marktsegmentidentifikation und die segmentspezifische Marktbearbeitung. Innerhalb der Marktsegmentidentifikation werden erstens Segmentierungsstrategien festgelegt, zweitens Anforderungen an diese definiert und drittens Käufermerkmale den Kriterien des Kaufverhaltens gegenübergestellt. Im Bereich der segmentspezifischen Marktbearbeitung muss der normative Aspekt, also die Festlegung des segmentspezifischen Marketingmix und der operative Aspekt (die Umsetzung dessen) festgelegt werden. Zu Käufermerkmalen gehören unter anderem demografische, soziodemografische und psychografische Merkmale. Unter Kaufentscheidungsmerkmalen werden Kaufverhalten, preisbezogenes Verhalten, sowie Verhalten in Bezug auf die weiteren Marketinginstrumente verstanden¹⁰⁴. Ziel der Preisdifferenzierung ist es, durch das Anbieten von gleichen Produkten zu unterschiedlichen Preisen an differenzierte Zielgruppen Gewinnpotenziale auszuschöpfen. Dabei gibt es drei Möglichkeiten der Preisdifferenzierung: die räumliche-, zeitliche-, sachliche- oder zielgruppenorientierte Preisdifferenzierung¹⁰⁵.

4.4.3 Yield-Management

Das Yield-Management beinhaltet die gezielte Nachfragesteuerung nach Hotelleistungen über den Preis, der eine optimale Kapazitätsauslastung verursacht.

Gerade in der Hotellerie kommt dem Yield-Management eine bedeutende Rolle zu. Die Ausgangsthese lautet, dass es das höchste Ziel eines Hotels sei, eine optimale Kapa-

¹⁰⁴ Vgl. Simon, Fassnacht (2009). S. 253 ff.

¹⁰⁵ Vgl. Springer Gabler D) (o.J.).

zitätsauslastung anzustreben, um so wirtschaftlich wie möglich zu sein. Ein Hotel hat eine bestimmte Zimmeranzahl, die es zu unterschiedlichen Preisen anbietet. Des Weiteren ist zu beachten, dass diese Zimmer zu unterschiedlichen Zeiten und von unterschiedlichen Kundengruppen mit individueller Preiselastizität nachgefragt werden. Um eine maximale Wirtschaftlichkeit zu erreichen muss also entschieden werden, wie viele Zimmer zu welchen Zeiten und zu welchen Preisen so verbucht werden, dass die höchstmögliche Wirtschaftlichkeit erreicht wird. Es muss also die richtige Anzahl von Zimmern den richtigen Käufertypen zum richtigen Zeitpunkt und zum richtigen Preis angeboten werden¹⁰⁶.

4.4.4 Konditionsbezogene Strategien

Die Konditionspolitik eines Hotels dient in erster Linie der preispolitischen Feinsteuerung. Hier werden Entscheidungen über Rabatte, Zahlungsbedingungen und Kreditierungsbedingungen gefällt. Die Rabattpolitik soll die Nachfrage ausweiten und den Umsatz steigern, die Kundenbindung erhöhen und die zeitliche Kapazitätsauslastung verbessern. Sie soll ferner das Buchungsverhalten steuern, einen Preisspielraum schaffen und Verbundeffekte (gegenseitige Abhängigkeit mehrerer Leistungen, die sich auf den Gesamterfolg auswirken¹⁰⁷) bezüglich des Leistungsangebots sicherstellen. Um diese Ziele zu erreichen, werden Mengenrabatte, Zeitrabatte oder Treuerabatte gegeben. Eine nützliche Rabatt-Möglichkeit stellt das sogenannte *Couponing* dar, eine Marketing-Aktion die auf einen bestimmten Zeitraum gelegt wird. Mit Coupons, bzw. Gutscheinen wird so eine Vergünstigung gewährleistet. Eine weitere Möglichkeit stellt das Bonusprogramm dar, bei dem bei Überschreitung eines festgelegten Absatz- oder Umsatzvolumens eine Vergünstigung angeboten wird. Hier werden insbesondere langfristige Kundenbeziehung gepflegt. Die Rabattpolitik versteht sich auch als eine Art indirekter Preisdifferenzierung, ohne dass bei einer individuellen Preissenkung das gesamte Preisniveau des Hotels sinkt¹⁰⁸.

Die Zahlungsbedingungen legen die Zahlungsverpflichtungen, Richtlinien und Zahlungsweisen fest. Dazu gehören sowohl zeitliche Fristen als auch die Art der Abwicklung. I.d.R. werden die in Anspruch genommenen Hotelleistungen nach dem Gästeaufenthalt bezahlt. Eine Vorauszahlung bei der Zimmerbuchung dient dabei als Absicherung sowohl für Anbieter als auch für den Kunden. In Bezug auf die Zahlungs-

¹⁰⁶ Vgl. Henschel, et al. (2013). S. 243 ff.

¹⁰⁷ Vgl. Springer Gabler G) (o.J.).

¹⁰⁸ Vgl. Gardini (2015). S. 485 ff.

abwicklung werden Barzahlung und EC- und Kreditkarte akzeptiert, mithilfe eines Vouchers oder bei Firmenkunden ggf. auf Rechnung bezahlt¹⁰⁹.

Der Kreditpolitik wird in der Hotellerie keine große Aufmerksamkeit geschenkt, da sich, anders als in anderen Branchen, hier nur wenig Spielraum ermöglicht, um beispielsweise Kreditfinanzierungen oder Leasingangebote anzubieten. Weitere Möglichkeiten wie die Einräumung von Monatskonten für Stamm- oder Kundengäste können hier dem Bereich der Zahlungsbedingungen zugeschrieben werden¹¹⁰.

4.5 Anwendung der Preispolitik auf die LOHAS

Wie bereits erwähnt sind LOHAS gerne bereit für nachhaltige, umweltfreundliche und gesunde Produkte und Dienstleistungen mehr Geld zu bezahlen. So ist die Preiselastizität in dieser Zielgruppe nicht sehr hoch, sofern die Leistung ihren Werten entspricht. Nachhaltigkeit und Gesundheit stehen bei LOHAS soweit im Vordergrund, dass der Wert der Leistungen, die diese Kriterien erfüllen, für sie sehr hoch ist. So kann der Preis dieser Leistungen also hoch angesetzt werden.

Da nachhaltige Produktenwicklungen in der Regel eher kostspieliger sind als die, klassischer Produkte, sind sie somit generell teurer. Ziele der unternehmensgerichteten Preispolitik eines LOHAS-Hotels können also Kundenbindung sein, um Loyalität und Vertrauen aufzubauen, oder eine gleichmäßige Auslastung der Hotelkapazitäten, um unnötigen Verbrauch von Ressourcen zu vermeiden. Beispiele für marktgerichtete Ziele sind zum einen die Pflege eines Nachhaltigkeits-Images, auch mithilfe der Preisbildung. So signalisiert ein angemessen hoher Preis die Echtheit der auf Nachhaltigkeit und Gesundheit ausgerichteten Leistungen oder die Förderung von innovativen Leistungen. Einflussfaktoren auf die Preispolitik eines LOHAS-Hotels sind u.a. die vergleichsweise hohen Kosten der Leistungserstellung, die Positionierung des Hotels aufgrund der Nachhaltigkeitsausrichtung, die hohe Preiselastizität und die Kapazitätsplanung.

Im Rahmen der preispolitischen Strategien kommt die Qualitätswettbewerbsstrategie in Frage, bei der sich das LOHAS-Hotel auf die Nutzensvorteile der Zusatzleistungen Nachhaltigkeit, Gesundheit und Design bezieht. Auch das Ansetzen eines relativ hohen Preises ist hier möglich. Sofern sich ein Hotel oder seine Leistungen in der Einfüh-

¹⁰⁹ Vgl. Henschel, et al. (2013). S. 242 f.

¹¹⁰ Vgl. Gardini (2015). S. 488.

rungsphase befinden, empfiehlt sich die bereits beschriebene *Skimming-Strategie*, da es sich bei den LOHAS um eine Zielgruppe mit hoher Zahlungsbereitschaft handelt, zum anderen hohe Produktentwicklungskosten gedeckt werden müssen. Eine spätere und ggf. individuell gestaltete Preissenkung z.B. gegenüber Stammkunden zur Kundenbindung, oder Aktionsweise gegenüber Neukunden zur Kundengewinnung ist dann zusätzlich möglich.

Da es sich bei dem LOHAS-Hotel um die Ansprache der Zielgruppe LOHAS handelt, die als Marketingzielgruppe keine homogene Zielgruppe darstellt, sondern aus unterschiedlichen Gesellschafts- und Bildungsschichten stammt, ist es hier sinnvoll, eine zielgruppenorientierte- und/oder aufgrund von saisonbedingten Auslastungsschwankungen eine zeitlich orientierte Preisdifferenzierung im wirtschaftlich sinnvollen Maße vorzunehmen. Beispielsweise können die Preise für Familien, Paare und Singles in den unterschiedlichen Saisons differenziert werden. In so einem Fall muss der gesamte Marketingmix darauf abgestimmt werden. Um die Kapazitätsauslastung feinsteuern zu können, können im Rahmen der Konditionspolitik Zeitrabatte oder zur Kundenbindung Treuerabatte angeboten werden. Die Zahlungsbedingungen können wie bei klassischen Hotelunternehmen gehandhabt werden, da sie für die LOHAS keine besonderen Maßnahmen bereithalten.

4.6 Klassische Distributionspolitik

Das Kapitel der Distributionspolitik beinhaltet alle Entscheidungen und Maßnahmen über die Vertriebsmöglichkeiten. Wichtige ausschlaggebende Einflussfaktoren sind die Akteure und Instrumente des Dienstleistungsmanagements am Markt.

Die Standortwahl als Kernelement der Distribution spielt eine bedeutende Rolle; ist sie einmal getroffen, sind alle Leistungen standortgebunden und können demnach nicht mehr räumlich distribuiert werden¹¹¹.

Aufgrund der Immaterialität der Hotellerie ist die zentrale Aufgabe der Distributionspolitik, das Anrecht auf Erfüllung der Dienstleistungen mit Hilfe von materiellen Trägerme-

¹¹¹ Vgl. Henschel, et al. (2013). S. 256.

dien wie Gutscheinen oder Hotel-Vouchern zu vertreiben. Dem Distributionssystem kommt deshalb eine hohe Bedeutung zu, da die Leistungen vom Gast nicht nur über die Produkt- und Programmpolitik wahrgenommen werden, sondern auch von der Qualität der zwischengeschalteten Absatzmittler oder -helfer (Freundlichkeit, Beratung, Finanzierungen etc.) geprägt sind. Die Ziele der Distributionspolitik werden von den übergeordneten Unternehmens- und Marketingzielen beeinflusst. Distributionsziele können also beispielsweise die Auswahl leistungsfähiger Absatzwege, Verbesserung des Informationsflusses, Stärkung der Marktposition oder die Herstellung von Präsenz und Erreichbarkeit sein. Ein übergeordnetes Ziel sollte innerhalb der Distributionspolitik sein, das einheitliche Erscheinungsbild auch durch einen entsprechenden einheitlichen Außenauftritt zu unterstützen und nicht zu zerrütten¹¹².

4.6.1 Gestaltung des Absatzkanalsystems

In der Hotellerie umfasst die Distributionspolitik die Auswahl von Absatzkanälen und Absatzorganen. Über diese findet der Absatz des Leistungsangebotes und des Leistungsanspruchs statt. So können direkte und indirekte Absatzkanäle und verschiedene Absatzorgane genutzt werden. Ausschlaggebend für die Auswahl der Kanäle und Organe sind zum einen die Vertriebskosten und ob die entsprechende Zielgruppe darüber optimal erreicht wird. Zudem schränkt der direkte Absatzweg die Reichweite ein, die über indirekte Vertriebskanäle erheblich ausgeweitet werden kann. Zu den direkten Vertriebswegen gehört in erster Linie das Hotel als solches mit seinen internen Absatzorganen. Diese sind zum einen der interne Verkauf über den Empfang, die Bankettabteilung, die Mitarbeiter oder über das Restaurant. Zum anderen kann der Gast auch über den externen Verkauf durch Sales Manager, die Verkaufsabteilung, das hoteleigene Computer-Reservierungs-System (CRS) und über die hoteleigene Internetseite erreicht werden. Die indirekten Absatzwege verlaufen über externe Absatzorgane. So stellen Reiseveranstalter Absatzmittler dar, die den Gast erreichen. Absatzhelfer können beispielsweise Reisebüros, Hotelrepräsentanten, Tourismusorganisationen, Automobilclubs, Hotelführer, CRS, GDS (Global Distribution System) oder Internethotelportale sein, über die der Gast zum Hotel geleitet wird. An dieser Stelle ist zu bemerken, dass, laut Henschel die Online-Buchungen in den vergangenen Jahren sowohl national als auch international erheblich gestiegen sind, weshalb insbesondere der Bereich der elektronischen Distribution über externe Buchungsplattformen an Bedeutung gewonnen hat. Nicht zuletzt aufgrund der Provisionen und der Abhängigkeit

¹¹² Vgl. Gardini (2015). S. 489 ff.

von indirekten Vertriebspartnern, sollte versucht werden, das hoteleigene Buchungsportal so auszubauen und zu nutzen, dass es im Vordergrund steht¹¹³. Dennoch ist bekannt, dass ein Vertriebsweg umso kostenintensiver ist, je direkter die Verbindung zum Kunden ist. Andererseits ist ein direkter Vertriebsweg weniger gefährdet, im Informationsfluss gestört zu werden, als ein indirekter¹¹⁴.

Laut Meffert ist eine Beschränkung auf die Nutzung von lediglich einem Absatzkanal wirtschaftlich nicht sinnvoll. Das veränderte Kauf- und Konsumverhalten auf Nachfrageseite, wie die Convenience-Orientierung oder das hybride Kaufverhalten bestärken diese Entwicklung. Demnach sollte ein Mehrkanalvertrieb angestrebt werden, bei dem mehrere unterschiedliche Absatzwege parallel bespielt werden. Dem sogenannte Multi-Channel-Marketing wird aufgrund dessen eine langfristig bedeutende Relevanz zukommen. Es ist dabei notwendig, mögliche Verwirrungen auf Seiten der Nachfrager zu verhindern, wenn mehrere Kanäle unabhängig voneinander genutzt werden, indem eine Integration der Kanäle vorgenommen wird, um auch das Image des Hotels zielführend aufrechtzuerhalten¹¹⁵.

Nach eigenen Untersuchungen wird am Beispiel des Hotels Marriott das Multi-Channel-Marketing deutlich:

¹¹³ Vgl. Henschel, et al. (2013). S. 256 ff.

¹¹⁴ Vgl. Gardini (2015). S. 493.

¹¹⁵ Vgl. Meffert, et al. (2015). S. 526, zitiert nach Ehrlich, et al. (2012). S. 56 f.



Abbildung 10: Multi-Channel-Marketing am Beispiel Marriott¹¹⁶ (eigene Darstellung)

Leistungsfähigkeit und Effizienz aller Absatzkanäle sind kontinuierlich zu überprüfen. Faktoren wie Unternehmenssituation, Angebotssituation, kundenbezogene Faktoren, Konkurrenzsituation, Absatzmittlersituation und die Umfeldsituation spielen bei dieser Untersuchung wichtige Rollen¹¹⁷.

4.6.2 Akteure und Instrumente des Distributionsmanagements

Die Akteure des Distributionsmanagements werden nach Gardini ebenfalls in direkte und indirekte Akteure unterteilt. Innerhalb der direkten Akteure gibt es zunächst unternehmensinterne Akteure. Dazu zählen alle Unternehmenseinheiten, Stellen und Personen, die rechtlich oder organisatorisch zum Hotelunternehmen gehören. Externe Akteure sind alle rechtlich selbstständigen Institutionen, die eine Zusammenarbeit mit dem Hotel pflegen. Interne Akteure sind demnach alle Mitarbeiter oder auch Key-Account-Manager, die im direkten Kundenkontakt stehen, wie beispielsweise der Empfang, die Reservierungsabteilung oder das Restaurant. Relevante externe Akteure sind z.B.: Reiseveranstalter, sie spielen eine entscheidende Rolle, da die Pauschalreise die am häufigsten gebuchte Reiseform darstellt. Sie konzipieren aus vielen unterschiedlichen touristischen Teilleistungen ein Gesamtangebot in Form einer Pauschalreise, die direkt an den Endkunden vertrieben wird. Bei dieser Zusammenarbeit verliert das Hotel

¹¹⁶ Vgl: Marriott (o.J.), booking.com (o.J.), expedia.de (o.J.), Thomas Cook (o.J.), Facebook (o.J.).

¹¹⁷ Vgl. Gardini (2015). S. 494.

zwar Gestaltungsmöglichkeiten in Hinblick auf die Vermarktung seiner Hotelleistungen, doch ermöglicht dies eine erhebliche Markt- und Katalogpräsenz und die Erschließung neuer Märkte.

Reisebüros sind unabhängige Dienstleistungsunternehmen, die die Leistungen und Produkte touristischer Unternehmen auf Provisionsbasis vertreiben. Wichtig für eine erfolgsversprechende Zusammenarbeit ist hier eine Anbindung an das Hotelreservierungssystem, um überhaupt eine Distributionsmöglichkeit herzustellen. Der Vorteil von Reisebüros sind die Nähe zum Endkunden und die damit verbundenen Markt- und Zielgruppenkenntnisse. Wichtig ist dabei jedoch, dass das Reisebüro in Sachen Zielgruppe und Leistungsfähigkeit denen des Hotelunternehmens auch wirklich entspricht.

Hotelrepräsentanten sind ebenfalls eigenständige Dienstleistungsunternehmen, die ein oder mehrere Hotels vertreten. Zu ihren Aufgaben gehören die Erschließung neuer Märkte, sowie der Aufbau und die Pflege von Kundenbeziehungen im vereinbarten Absatzgebiet.

Hotelkooperationen sind horizontale Zusammenschlüsse von Hotelunternehmen, um gemeinsame Marketing-, Vertriebs-, oder Einkaufsaktivitäten in ihrer Planung und Durchführung zu optimieren. So werden beispielsweise ein gemeinsames Reservierungssystem genutzt oder gemeinsam zentrale Verkaufsbüros angeboten.

Lokale, regionale oder nationale Tourismusstellen sind weitere externe Akteure. Sie sind öffentlich geförderte oder öffentlich-rechtliche Institutionen, die die Aufgabe der Vermittlung von Unterkünften aller Art haben. Eine Tourismusstelle vertreibt alle in ihrer Region angesiedelten Unterkünfte, sofern diese ihre Zimmervakanzen an sie weiterleiten. Gerade für die Individualhotellerie stellt dies keine zu unterschätzende Vertriebsmöglichkeit dar.

Aufgrund der Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologien treten auch die elektronischen Reservierungssysteme und das Internet immer weiter in den Vordergrund. Wichtige Akteure sind in diesem Bereich Betreiber von Onlinebuchungsplattformen, Suchmaschinen und soziale Netzwerke. Gerade im internationalen Vertriebsbereich stellt das elektronische Dienstleistungsnetzwerk eine zentrale Bedeutung

dar. Dazu zählt auch der direkte Vertrieb über die hoteleigene Internetseite, um einen zielgruppenspezifischen Zugang zu den Kunden zu fokussieren¹¹⁸.

4.7 Anwendung der Distributionspolitik auf die LOHAS

Bei der Auswahl von Absatzkanälen und -organen innerhalb der Distributionspolitik spielt deren Qualität eine zentrale Rolle. Sofern das LOHAS-Hotel sich glaubwürdig und einheitlich nachhaltig gegenüber allen Interessensgruppen präsentieren möchte, ist es von essenzieller Bedeutung, ausschließlich mit Absatzmittlern- und Helfern mit entsprechender Unternehmensausrichtung auf Nachhaltigkeit zusammenzuarbeiten.

Direkte Absatzkanäle können die eigene Website, persönlicher Verkauf am Empfang oder durch Sales Manager und das CRS darstellen. Indirekte Absatzwege für ein LOHAS-Hotel können beispielsweise Individualreiseveranstalter oder auf nachhaltiges Reisen spezialisierte Reisebüros und Tourismusorganisationen, sowie soziale Netzwerke aufgrund der hohen Internetaffinität der LOHAS sein. Auch zielgruppenspezifische Internetportale wie etwa lohashotels.de¹¹⁹ stellen eine vielversprechende Möglichkeit dar, um die richtige Zielgruppe zu erreichen.

LOHAS schätzen eine gewisse Transparenz und Glaubwürdigkeit. Im Onlinebereich bietet ihnen das insbesondere die Suchmaschine grüne-suchmaschine.de¹²⁰. Durch entsprechendes SEO-Marketing (Search Engine Optimization Marketing) ist es ratsam, die Leistung dort im Blickfeld der Suchenden zu positionieren.

4.8 Klassische Kommunikationspolitik

In diesem Kapitel werden alle Bereiche der klassischen Kommunikationspolitik als Marketinginstrument bearbeitet. Es geht also um die Planung und Gestaltungen aller Maßnahmen, die der Kommunikation mit allen relevanten Zielgruppen zur Erreichung

¹¹⁸ Vgl. Gardini (2015). S. 494 ff.

¹¹⁹ Vgl. lohashotels.de (o.J.).

¹²⁰ Vgl. Ökototal (o.J.).

der Unternehmens- und Marketingziele dienen. Die Grundfunktion der Kommunikationspolitik liegt in der Darstellung des unternehmerischen Leistungsprogramms¹²¹.

Aufgrund der heutigen Vielzahl von Unternehmen, die alle unterschiedliche Werbebotschaften senden, wird von einem Informationsüberfluss auf Seiten der Konsumenten gesprochen, der die Informationsaufnahme erschwert, wenn nicht gar blockiert. Es entsteht ein blinder Widerstand der Konsumenten, all diese Botschaften aufzunehmen. Demnach werden Unternehmen vor eine neue und große Herausforderung gestellt, ihre Kunden wirkungsvoll und zielführend zu erreichen¹²².

Die Kommunikation ist auf die Vermittlung von Informationen über das Unternehmen und dessen Leistungen ausgerichtet. Ziel ist es, die Empfänger systematisch und zielführend in Hinblick auf deren Kenntnisse, Einstellungen und Verhaltensweisen zu beeinflussen¹²³. Die Kommunikationspolitik wird dementsprechend auch das „Sprachrohr“ des Marketings genannt¹²⁴.

Zur Grundstrukturierung eines Kommunikationssystems entwickelte Lasswell die Elemente des Kommunikationsprozesses. Die Fragestellung diesbezüglich war „Wer sagt was zu wem auf welchem Kanal mit welcher Wirkung?“¹²⁵. Ein erweitertes Modell nach Meffert sieht folgendermaßen aus¹²⁶:

Wer (Unternehmen), sagt was (Kommunikationsbotschaft), unter welchen Bedingungen (Umwelt-, Wettbewerbssituation), über welche Kanäle (Kommunikationsinstrumente), auf welche Art und Weise (Gestaltung der Kommunikationsbotschaft), zu wem (Zielgruppe), mit welcher Wirkung (Kommunikationserfolg)?

Sender, Botschaft und Empfänger sind dabei die zentralen Elemente und Voraussetzung für die Funktionstüchtigkeit des Kommunikationssystems¹²⁷.

Eine sinnvolle Methode zur Gestaltung der Kommunikation ist die AIDA-Formel. AIDA steht für Attention, Interest, Desire und Action. Es bedeutet, dass die Werbebotschaft zunächst Aufmerksamkeit erregt, anschließend das Interesse des Empfängers und den

¹²¹ Vgl. Bruhn (2014). S. 46.

¹²² Vgl. Meffert, et al. (2015). S. 569 f.

¹²³ Vgl. Gardini (2015). S. 513.

¹²⁴ Vgl. Becker (2013). S. 565.

¹²⁵ Vgl. Lasswell (1967). S. 178.

¹²⁶ Vgl. Meffert, et al. (2015). S. 570.

¹²⁷ Vgl. Bruhn (2014). S. 20.

Wunsch nach der Leistung wecken soll, was zuletzt zur Kaufhandlung führt. Diese theoretische Formel verdeutlicht den Aufbau einer guten Werbebotschaft und im Idealfall ihre Wirkung¹²⁸.

4.8.1 Kommunikationsziele und -strategien als Basis

Zu den Marketingzielen der Kommunikationspolitik zählt in erster Linie die Absatzförderung durch eine Vielzahl von Kommunikationsinstrumenten. Weitere relevante Ziele für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg sind der Aufbau und die Pflege von Unternehmensimage, Bekanntheitsgrad und Vertrauen, sowie die Steuerung der Erwartungen und Wahrnehmungen der Konsumenten. Zu den Anspruchsgruppen der Kommunikationspolitik zählen die potenziellen und tatsächlichen Kunden, genau wie die unternehmensinterne und -externe Öffentlichkeit¹²⁹.

Die Kommunikationsstrategie stellt einen Verhaltensplan dar, der den inhaltlichen, formalen und zeitlichen Einsatz und die Gestaltung der Kommunikationsinstrumente unter Berücksichtigung der festgelegten Kommunikationsziele strukturiert¹³⁰.

4.8.2 Operative Kommunikationsinstrumente

Auf der Basis von aktuellen Informations- und Kommunikationstechnologien gibt es nach Bruhn folgende relevante Kommunikationsinstrumente¹³¹: Mediawerbung, Verkaufsförderung, Direct Marketing, Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit), Sponsoring, Persönliche Kommunikation, Messen und Ausstellungen, Event Marketing, Social Media-Kommunikation, Mitarbeiterkommunikation. Für die weitere Ausarbeitung der LOHAS-Implementierung sind folgende Kommunikationsinstrumente relevant:

Mediawerbung

¹²⁸ Vgl. Köhn-Ladenburger (2013). S. 78.

¹²⁹ Vgl. Gardini (2015). S. 513.

¹³⁰ Vgl. Meffert, et al. (2015). S. 573 f.

¹³¹ Vgl. Bruhn (2014). S. 205.

In der Mediawerbung wird zwischen Werbeträger und Werbemittel unterschieden. Werbeträger dienen der Informationsübermittlung. Sie werden unterschieden in Printmedien (Zeitungen, Zeitschriften, Anzeigenblätter, Supplements, Adressbücher), elektronische Medien (Fernsehen, Hörfunk, Filmtheater, Onlinedienste), Medien der Außenwerbung (Plakatanschlagstellen, Litfaßsäulen, Lichtwerbung, Verkehrsmittel) und Medien der Direktwerbung (Werbebriefe, Kataloge, Telefon, Telefax, E-mail)¹³². Werbemittel stellen dabei die kreative Umsetzung und Darstellung der Werbebotschaft dar und sind dementsprechend vom Werbeträger abhängig. Werbemittel können beispielsweise Anzeigen, TV-, Hörfunk- oder Kinospots, Plakate, Prospekte und Flyer, Proben und Muster, Leuchtschriften, Banner oder Mails sein¹³³.

Die Mediawerbung ist eine Form der unpersönlichen Kommunikation, da sie an ein gesamtes Publikum gesendet wird und damit eine indirekte und einseitige Kommunikation. Das Unternehmen, welches die Botschaft als Mediawerbung sendet, ist dabei der einzige Kommunikator¹³⁴.

Verkaufsförderung

Die Verkaufsförderung umfasst Ansätze der Kommunikations-, Preis-, Vertriebs-, und Produktpolitik und stellt Aktionen dar, die unterschiedlicher, i.d.R. kurzfristiger und zeitlich begrenzter Natur sind. Sie haben zum Ziel, zusätzliche Kaufanreize in Bezug auf die Produkte und Dienstleistungen zu geben¹³⁵. Die Verkaufsförderung steht anderen Marketinginstrumenten unterstützend zur Seite, wie beispielsweise der Public Relations oder dem persönlichen Verkauf¹³⁶.

Die Verkaufsförderung kann unmittelbar oder mittelbar erfolgen. Eine unmittelbare Verkaufsförderung ist dadurch gekennzeichnet, dass sie entweder am Point of Sale oder außerhalb der Verkaufsstätte, wie z.B. in einer Ladenstraße stattfindet. Diese Art wird direkt vom Unternehmen durchgeführt. Eine mittelbare Verkaufsförderung kennzeichnet sich dadurch, dass Absatzmittler die Aktion durchführen, wie beispielsweise ein Reisebüro¹³⁷.

¹³² Vgl. Springer Gabler E) (o.J.).

¹³³ Vgl. Gardini (2015). S. 522.

¹³⁴ Vgl. Bruhn (2014). S. 220.

¹³⁵ Vgl. Bruhn (2014). S. 511.

¹³⁶ Vgl. Gardini (2015). S. 533.

¹³⁷ Vgl. Bruhn, Meffert (2012). S. 493.

Public Relations

Die PR bzw. die Öffentlichkeitsarbeit hat anders als andere Kommunikationsinstrumenten nicht die Vermarktung der Dienstleistung zum Ziel, sondern kümmert sich fast ausschließlich um den Dialog zwischen Unternehmen und den Anspruchsgruppen. Somit steht die Beziehung mit dem öffentlichen Umfeld klar im Vordergrund. Hier ist es das Ziel, Verständnis und Vertrauen zu gewinnen und aufrecht zu erhalten, um so eine Unternehmensbindung zu generieren. Anspruchsgruppen können u.a. die Zielgruppe, Lieferanten, Kapitalgeber, Presse, Behörden, Meinungsführer und Mitarbeiter sein¹³⁸.

Im Rahmen der modernen PR gilt es, Interesse zu wecken, als Unternehmen eine gesellschaftliche Position zu beziehen, Meinungen zu untersuchen und Informationen zielgruppenspezifisch aufzubereiten, um diese an lokalisierte Zielgruppen zu senden. Dies beinhaltet sowohl die Pressearbeit, als auch Blogger Relations und die Betreuung der sozialen Netzwerke. Kernkompetenzen der PR sind der Kontakt zu Meinungsführern und Multiplikatoren wie Journalisten und Blogger und ein hohes Maß an Kreativität, um Aufmerksamkeit zu generieren¹³⁹.

Sponsoring

Das Sponsoring ist im Vergleich zu anderen Kommunikationsinstrumenten eine relativ neuartige Kommunikationsform. Sponsoring bedeutet die Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how in den Bereichen Kunst, Sport, Kultur, Soziales, Umwelt oder Medien, durch ein Unternehmen oder eine Privatperson, um eine Person oder Organisation zu fördern und zu unterstützen. Dabei werden Gegenleistungen der gesponserten Person oder Organisationen vertraglich geregelt, um so im selben Zug Marketing- und Kommunikationsziele zu verfolgen¹⁴⁰.

Zu den Zielen des Sponsorings gehören Imageaufbau und -pflege, Steigerung des Bekanntheitsgrades sowie der Mitarbeitermotivation um die Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken. Auch die Leistungsdemonstration von Produkten und dem Unternehmen, sowie die Kontaktpflege zu den Zielgruppen und die Demonstration der gesellschaftlichen Verantwortung sind Ziele des Sponsorings¹⁴¹.

¹³⁸ Vgl. Sander (2011). S. 623.

¹³⁹ Vgl. Springer Gabler F) (o.J.).

¹⁴⁰ Vgl. Bruhn (2014). S. 749.

¹⁴¹ Vgl. Sander (2011). S. 630.

Insbesondere im Bereich Sport ist Sponsoring ein vielverwendetes Kommunikationsinstrument. Doch auch in den Bereichen Soziales und Umwelt findet es sich häufig wieder¹⁴².

Beim Umweltsponsoring handelt es sich insbesondere um die Schaffung von Möglichkeiten im ökologischen Bereich. Die Werbewirkung und die Unternehmenskommunikation stehen dabei im Hintergrund. Das Unternehmen muss sich jedoch inhaltlich mit dem Engagement identifizieren können. Tätigkeitsbereiche des Umweltsponsorings können zum einen Natur- und Artenschutz, aber auch die Unterstützung von lokalen, nationalen und internationalen Umweltschutzorganisationen sein. Auch das Soziosponsoring stellt eine Möglichkeit dar, als Unternehmen unabhängige Institutionen im sozialen Bereich, staatliche Einrichtungen, religiöse, bildungspolitische, wissenschaftliche oder politische Institutionen zu fördern. Dabei stehen die Bereiche Gesundheit und Soziales, sowie Wissenschaft und Bildung im Zentrum¹⁴³.

4.9 Anwendung der Kommunikationspolitik auf die LOHAS

Bei einer auf die LOHAS zugeschnittenen Kommunikationspolitik ist es wichtig, die Kernaspekte dieser Zielgruppe, nämlich Nachhaltigkeit, Gesundheit, Natur, Individualität und Design in jeder Botschaft in den Vordergrund zu stellen. So wird z.B. die AIDA-Formel für diese Zielgruppe um ein „S“ für *Sustainability* erweitert¹⁴⁴. Bei Leistungen die LOHAS ansprechen sollen, können Ziele der Kommunikationspolitik Imageprofilierung bezüglich der Nachhaltigkeit, Bekanntmachung und Aufbau und Pflege von Vertrauen sein. Um das zuvor erläuterte Phänomen des blinden Widerstands zu umgehen, stellt die Ansprache einer konkreten Zielgruppe eine gute Möglichkeit dar, einen Streuverlust zu vermindern. Da der Fokus auf die tatsächlichen Themenfelder dieser Zielgruppe gelegt wird, wird eine verstärkte Aufmerksamkeit dieser Zielgruppe hervorgerufen.

Da bekanntlich informelle Informationsquellen gerade in der Hotellerie eine kommunikationspolitisch wichtige Rolle spielen, empfiehlt es sich verstärkt, persönliche Kom-

¹⁴² Vgl. Bruhn (2014). S. 749.

¹⁴³ Vgl. Bruhn (2014). S. 759 ff.

¹⁴⁴ Vgl. Köhn-Ladenburger (2013). S. 78.

munikation über Mitarbeiter zu betreiben. Dies setzt jedoch eine hohe Identifikation mit dem Hotelunternehmen seitens der Mitarbeiter voraus.

Nachstehend wird eine Auswahl an operativen Kommunikationsinstrumenten vorgestellt und beurteilt, die für die LOHAS beispielsweise aufgrund ihrer Mediennutzen besonders relevant sind.

Aufgrund des hohen Mediengebrauchs von Büchern, Zeitungen und Zeitschriften stellt die Mediawerbung über Printmedien ein vielversprechendes Kommunikationsinstrument dar. Hier spielt auch die Pressearbeit eine wichtige Rolle. So können beispielsweise einzelne Artikel über einen Aufenthalt im LOHAS-Hotel und damit verbundene Vorzüge und das nachhaltige Reisen veröffentlicht werden. Auch eine Art Reisetagebuch bietet aufgrund des vertrauenserweckenden und persönlichen Charakters eine gute Möglichkeit, im LOHAS-Leser den Wunsch zu erwecken, diese Erfahrungen selbst zu machen. Wichtig ist es, Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu erwecken und zu pflegen. So empfiehlt es sich *Native Advertising* zu betreiben, bei dem der Artikel nicht als Werbung verstanden wird, sondern vielmehr im redaktionellen Umfeld aufgrund seines hohen Informationsgehalts als eigener Content des Printmediums oder der Internetplattform wahrgenommen wird¹⁴⁵. Um auch hier den Streuverlust zu verringern, gilt es Medien zu finden, die für LOHAS von besonderer Bedeutung sind. Beispiele dafür sind anhand der Kriterien Nachhaltigkeit, Gesundheit, Individualität und Design für ein LOHAS-Hotel: Landlust, Home & Garden, ÖKO-TEST-Magazin¹⁴⁶, DAV Panorama¹⁴⁷, Reset¹⁴⁸, Neon¹⁴⁹, Flow¹⁵⁰, Geo SAISON¹⁵¹, National Geographic Traveler¹⁵²; all diese Magazine und Zeitschriften haben u.a. die Zielgruppe LOHAS als Leserschaft. Auch die dazugehörigen Onlinemedien sind für die Kommunikation aufgrund der hohen Internetaffinität der LOHAS wichtig.

Neben der Pressearbeit und Mediawerbung kommt der Öffentlichkeitsarbeit bzw. PR im Online-Bereich aufgrund der starken Internetaffinität ebenfalls eine hohe Bedeutung zu, organisieren und informieren LOHAS sich doch viel und gerne über Internetplatt-

¹⁴⁵ Vgl. OnPageWiki (o.J.).

¹⁴⁶ Siehe: Kapitel 2.2.2.

¹⁴⁷ Vgl. Gruner+Jahr A) (2015).

¹⁴⁸ Vgl. Reset (o.J.).

¹⁴⁹ Vgl. Grunger+Jahr A) (2016).

¹⁵⁰ Vgl. Gruner+Jahr (o.J.).

¹⁵¹ Vgl. Gruner+Jahr B) (2016).

¹⁵² Vgl. Gruner+Jahr B) (2015).

formen. Gerade im Bereich Reisen und Hotellerie können Blogger-Relations zu Reisebloggern sehr vielversprechend sein. Auch hier ist der persönliche, vertrauens-erweckende, glaubwürdige und ehrliche Charakter der Werbebotschaft nicht zu unterschätzen, der zur Ansprache von LOHAS wichtig ist. Über eine Kooperation mit Bloggern, die ebenfalls einen nachhaltigen und individuellen Lebensstil pflegen, kann die Positionierung des LOHAS-Hotels verstärkt werden.

Um sich auch über die eigenen Hoteldienstleistungen und -tätigkeiten hinaus nachhaltig und gesellschaftlich Verantwortungsbewusst zu positionieren, stellt das Umwelt- oder Soziosponsoring sehr gute Möglichkeiten der Kommunikation mit der Zielgruppe dar. Das gesellschaftliche Engagement des Betriebes kann in den Vordergrund treten und beispielsweise lokale Naturschutzorganisationen oder ein örtliches Bildungsinstitut unterstützt werden.

Aufgrund des Bedürfnisses nach Individualität und damit einhergehend auch nach persönlichem Kontakt, können durch Verkaufsförderung in beispielsweise nachhaltigen Reisebüros zusätzliche Kaufanreize geschaffen werden. Hier ist jedoch zu beachten, dass es sich, wie bereits erwähnt, lediglich um eine unterstützende Maßnahme handelt.

5 Schlussbetrachtung

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, herauszufinden, wie die vier Instrumente des Marketingmix auf die Zielgruppenmerkmale der LOHAS ausgerichtet werden müssen, damit ein an Nachhaltigkeit orientiertes Hotel wirtschaftlich erfolgreich sein kann. Wie untersucht, muss ein auf LOHAS ausgerichtetes Hotel auf Grundlage der Zielgruppenbetrachtung und in Verbindung mit den Erkenntnissen der durchgeführten Marketinguntersuchungen alle Instrumente des Marketingmix konsequent und transparent auf die Werte Nachhaltigkeit, Gesundheit, Umwelt- und Sozialverträglichkeit, Individualität und Design ausrichten, um erfolgreich zu sein¹⁵³.

Die erfolgreiche Planung und Umsetzung der vier Marketinginstrumente in der Hotellerie gründen auf der genauen Analyse der Unternehmensphilosophie und -ziele sowie der Zielgruppe, an die das Hotelunternehmen seine Leistungen richtet. Ohne eine solche Eingrenzung gelingt es kaum, als Unternehmen eine eindeutige Position zu beziehen, diese zu verteidigen und seine Produkte den richtigen Konsumenten anzubieten. Die Kernbotschaft, die jede Leistung und Maßnahme beinhaltet, sollte konsequent eindeutig sein, um Glaubwürdigkeit und Vertrauen aufzubauen und zu pflegen¹⁵⁴. Sofern die Kernbotschaft und die Zielgruppe nicht klar definiert sind, besteht die Gefahr von Streuverlusten¹⁵⁵.

In diesem Kontext gilt für die Produktpolitik, dass alle Leistungen, z.B. die Gebäude- und Zimmergestaltung nachhaltig erbracht werden. Der Grundnutzen, aber mehr noch der Zusatznutzen sollten gesundheitsfördernde Wirkung zeigen, so zum Beispiel das Angebot von fair gehandelten und biologisch zertifizierten Lebensmitteln. Alle Leistungen, angefangen von der Wahl des Standortes, sollten eine Nähe zur Natur aufweisen. Das Leistungspaket sollte so geschnürt werden, dass den Gästen eine individuelle Auswahl ermöglicht wird. Massenabfertigung verbietet sich, die Servicepolitik sollte kundennah gestaltet sein. Zudem sollten sich alle der hier genannten Werte in einem modernen Design wiederfinden. Grund dafür sind die Wünsche und Anforderungen der LOHAS¹⁵⁶.

Innerhalb der Preispolitik ist es aufgrund der hohen Preiselastizität der LOHAS sinnvoll, einen hohen Preis unter Berücksichtigung einer Preisdifferenzierung anzusetzen und

¹⁵³ Vgl. Abschnitt 2.2.

¹⁵⁴ Vgl. Abschnitt 4.1.

¹⁵⁵ Vgl. Abschnitt 4.8., Vgl. Abschnitt 4.9.

¹⁵⁶ Vgl. Abschnitt 4.3.

diesen mit dem Mehrwert der genannten Werte zu rechtfertigen. Strategien zur optimalen Verteilung von Kapazitäten im Rahmen der Erkenntnisse aus der Yield-Management Forschung helfen dem jeweiligen Tourismusbetrieb gewinnoptimiert zu wirtschaften¹⁵⁷. Voraussetzung dafür ist die Echtheit der Leistungen und die konsequente Befolgung einer zielgruppenspezifischen Qualitätswettbewerbsstrategie. Nur eine glaubwürdige, transparente und konsequente Einhaltung der Prinzipien Nachhaltigkeit, Gesundheit, Umwelt- und Sozialverträglichkeit und Individualität, alle gespiegelt in einem entsprechenden Design, ermöglicht, die Zahlungsbereitschaft der LOHAS auszuschöpfen¹⁵⁸.

Im Rahmen der Distributionspolitik ist es notwendig, Distributionspartner auszuwählen, die ebenfalls die genannten Prinzipien und Werte bei all ihren Tätigkeiten verfolgen, um die glaubwürdige Positionierung des LOHAS-Hotels nicht zu verfälschen. Mit Bezug auf die Analyseergebnisse dieser Arbeit lässt sich erkennen, dass LOHAS die Nutzung digitaler Medien präferieren und daher die Priorisierung auf Online-Kanäle empfehlenswert ist¹⁵⁹.

Auf kommunikationspolitischer Ebene bedeutet es, dass alle Maßnahmen, mit denen das Hotel mit seinen Interessensgruppen in Kontakt tritt, ein und dieselbe Kernbotschaft verbreiten, ganz gleich ob Mediawerbung, Verkaufsförderung, Public Relation oder Sponsoring. Inhalt der Kernbotschaft ist die garantierte Verankerung der Werte Nachhaltigkeit, Gesundheit, Umwelt- und Sozialverträglichkeit, Individualität und Design in allen Leistungen des Hotels. Dies ist notwendig, um das Hotel in der Öffentlichkeit auf allen Ebenen seiner Unternehmenstätigkeiten transparent, vertrauensvoll und konsequent zu zeigen. Nachhaltig sollte nicht nur der Inhalt, sondern auch die Art und Weise der Kommunikation sein. Ähnliches gilt im Blick auf Individualität: gängige Phrasen und Gemeinplätze bei der sprachlichen Vermittlung sind nicht zu empfehlen. Im Hinblick auf Gesundheit und Umwelt gilt die Vermeidung von Massenwurfsendungen¹⁶⁰.

Erst ein strategisches Zusammenwirken aller vier Marketinginstrumente und die Ausrichtung auf die LOHAS-spezifischen Werte, welche zu einer finalen Kaufentscheidung führen sollen, lassen eine Corporate Identity als einheitliches Unternehmensbild hervortreten. Die daraus resultierende Kennzeichnung der vertretenen Markenwerte durch

¹⁵⁷ Vgl. Abschnitt 4.4.3.

¹⁵⁸ Vgl. Abschnitt 4.5.

¹⁵⁹ Vgl. Abschnitt 4.7.

¹⁶⁰ Vgl. Abschnitt 4.9.

eine einheitliche Unternehmenspräsentation trägt essentiell zum Erfolg bei. Nach der eingehenden Untersuchung aller relevanten Thematiken ist ein konsequentes, glaubwürdiges und vertrauenserweckendes Portfolio obligatorisch.

Literaturverzeichnis

Bücher

Becker, J. (2013): Marketingkonzeption – Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, (10. Auflage), München.

Bruhn, M. (2014): Unternehmens- und Marketingkommunikation: Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, (3. Auflage), München.

Bruhn, M. / Meffert, H. (2012): Handbuch Dienstleistungsmarketing: Planung – Umsetzung – Kontrolle, Wiesbaden.

Ehrlich, O. / Erbenich, C. / Kirchgeorg, M. (2010): Konsumentenverhalten in Mehrkanalsystemen – Empirische Erkenntnisse aus dem Bereich Unterhaltungselektronik, in: Multichannel-Management – Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2010/2011, Frankfurt a. M.

Emrich, C. (2015): Nachhaltigkeitsmarketingmanagement – Konzepte, Strategien, Beispiele, Berlin / Boston.

Freyer, W. (2015): Tourismus - Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie, (11. Auflage), Berlin / München / Boston.

Gardini, M. A. (2015): Marketingmanagement in der Hotellerie, (3. Auflage), Berlin/ München/ Boston.

Helmke, S. / Scherberich, J.U. / Uebel, M. (2016): LOHAS-Marketing: Strategien – Instrumente – Praxisbeispiele, Wiesbaden.

Kenning, P. (2014): Sustainable Marketing – Definition und begriffliche Abgrenzung, in: Meffert H. / Kenning P. / Kirchgeorg, M. (Hg.): Sustainable Marketing Management – Grundlagen und Cases, Wiesbaden, S. 3-20.

Köhn-Ladenburger, C. (2013): Marketing für LOHAS – Kommunikationskonzepte für anspruchsvolle Kunden, Wiesbaden.

Kotler, P. / Bliemel, F. (2001): Marketing-Management, (10. Auflage), Stuttgart.

Lasswell, H. D. (1967): The Structure and Function of Communication in Society, in: Berelson, B. / Janowitz, M. (Hg.): Reader in Public Opinion Communication, (2. Auflage), München, S. 117-134.

Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchgeorg, M. (2015): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, (12. Auflage), Wiesbaden.

Meffert, H. / Hensmann, J. (2014): Entwicklungsstufen des Nachhaltigkeitsmanagements, in: Meffert H. / Kenning P. / Kirchgeorg, M. (Hg.): Sustainable Marketing Management – Grundlagen und Cases, Wiesbaden, S. 21-35.

Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H. (2002): Marketing, (19. Auflage), Berlin.

Pufé, I. (2014): Nachhaltigkeit, (2. Auflage), Konstanz / München.

Sander, M. (2011): Marketing-Management – Märkte, Marktforschungen und Marktbearbeitung, (2. Auflage), Konstanz / München.

Simon, H. / Fassnacht, M. (2009): Preismanagement: Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung, (3. Auflage), o.O.

Henschel, U. K. / Gruner, Prof. Dr. A. / von Freyberg, Prof. Dr. B. (2013): Hotelmanagement, München.

Internetquellen

Booking.com (o.J.): „Budapest Marriott Hotel“, Abgerufen am 19.07.2016 von http://www.booking.com/hotel/hu/budapest-marriott.de.html?aid=345379;label=gplus-20130308budapesthotels;sid=8f621957d20e65b59fb0ea459321b22c;dcid=12;dist=0&group_adults=2&sb_price_type=total&type=total&.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (o.J.): „Entwicklung des Tourismus“, Abgerufen am 21.07.2016 von <https://www.bmwi.de/DE/Themen/Tourismus/entwicklung-des-tourismus.html>.

DEHOGA (o.J.): „Definition der Betriebsarten – Gastronomiegewerbe“, Abgerufen am 29.06.2016 von <http://www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/betriebsarten/?L=0>.

Duden (o.J.): „Stakeholder, der“, Abgerufen am 02.08.2016 von <http://www.duden.de/rechtschreibung/Stakeholder>.

Expedia.de (o.J.): „JW Marriott Khao Lak Resort and Spa“, Abgerufen am 19.07.2016 von <https://www.expedia.de/Phang-Nga-Hotels-JW-Marriott-Khao-Lak-Resort-And-Spa.h2776780.Hotel-Beschreibung?chkin=&chkout=&rm1=a2>.

Facebook (o.J.): „JW Marriott Hotel Bangkok“ Abgerufen am 19.07.2016 von <https://www.facebook.com/JWMarriottBkk/?fref=ts>.

Gruner+Jahr A (2015): „DAV Panorama - Leserschaft“, Abgerufen am 26.07.2016 von <http://www.gujmedia.de/print/portfolio/dav-panorama/leserschaft/>.

Gruner+Jahr B (2015): „National Geographic Traveler – Leserschaft“, Abgerufen am 26.07.2016 von <http://www.gujmedia.de/print/portfolio/national-geographic-traveler/leserschaft/>.

Gruner+Jahr A (2016): „Neon – Leserschaft“, Abgerufen am 26.07.2016 von <http://www.gujmedia.de/print/portfolio/neon/leserschaft/>.

Gruner+Jahr B (2016): „Geo SAISON – Leserschaft“, Abgerufen am 26.07.2016 von <http://www.gujmedia.de/print/portfolio/geo-saison/leserschaft/>.

Gruner+Jahr (o.J.): „Flow – Leserschaft“, Abgerufen am 26.07.2016 von <http://www.gujmedia.de/print/portfolio/flow/leserschaft/>.

Hotelier.de (2013): „Marketing-Management Definition fürs Hotel“, Abgerufen am 29.06.2016 von <http://www.hotelier.de/lieferanten/marketing/24378-marketing-management-definition-fuers-hotel>.

KarmaKonsum.de (2007): „Das KarmaKonsum LOHAS-Manifest von 2007“, Abgerufen am 19.06.2016 von http://www.karmakonsum.de/lohas_-_lifestyle-of-health-and-sustainability/, siehe Anlagen Nr. 1.

Lexikon der Nachhaltigkeit A (o.J.): „Hans Carl von Carlowitz, 1713“, Abgerufen am 19.06.2016 von https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/hans_carl_von_carlowitz_1713_1393.htm.

Lexikon der Nachhaltigkeit B (o.J.): „Brundtland Bericht, 1987“, Abgerufen am 19.06.2016 von https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland_report_563.htm.

Lexikon der Nachhaltigkeit C (o.J.): „Drei Säulen Modell“, Abgerufen am 19.06.2016 von https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1_3_a_drei_saeulen_modell_1531.htm.

Lohashotels.de (o.J.): „Herzlich Willkommen in den grünen LOHAS Hotels“, Abgerufen am 25.07.2016 von <http://www.lohashotels.de>.

Marriott (o.J.): Abgerufen am 19.07.2016 von <http://www.marriott.com>.

Media ÖKO-Test (2011): „Zielgruppe LOHAS“, Abgerufen am 19.06.2016 von <https://media.oekotest.de/cgi/index.cgi?action=anz-media-mum-012011>.

OnPageWiki (o.J.): „Native Advertising“, Abgerufen am 26.07.2016 von https://de.onpage.org/wiki/Native_Advertising.

Ökototal (o.J.): „die grüne Suchmaschine“, Abgerufen am 26.07.2016 von <http://www.die-gruene-suchmaschine.de>.

Reset (o.J.): „Tipps zum nachhaltigen Reisen“, Abgerufen am 26.07.2016 von <https://reset.org/act/tipps-zum-nachhaltigen-reisen>.

Springer Gabler A (o.J.): „Marketing“, Abgerufen am 29.06.2016 von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/marketing.html>.

Springer Gabler B (o.J.): „Dienstleistungen“, Abgerufen am 30.06.2016 von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/dienstleistungen.html>.

Springer Gabler C (o.J.): „Beschwerdemanagement“, Abgerufen am 16.07.2016 von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/beschwerdemanagement.html>.

Springer Gabler D (o.J.): „Preisdifferenzierung“, Abgerufen am 18.07.2016 von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/preisdifferenzierung.html>.

Springer Gabler E (o.J.): „Werbeträger“, Abgerufen am 20.07.2016 von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/werbetraeger.html>.

Springer Gabler F (o.J.): „Public Relations“, Abgerufen am 20.07.2016 von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/public-relations-pr.html>.

Springer Gabler G (o.J.): „Verbundeffekt“, Abgerufen am 03.08.2016 von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/verbundeffekt.html>.

Symptomat.de (2016): „Limbisches System“, Abgerufen am 22.06.2016 von http://symptomat.de/Limbisches_System.

Thomas Cook (o.J.): „Marriott Miami Airport“, Abgerufen am 19.07.2016 von https://buchen.thomascook.de/#!/offers?bis=20.10.2016&dauer=5to8d&erwachsene=2&hotelld=66583&produkt=p&sortierung=PRICE_ASC&von=22.07.2016.

Tourismus Schulz (o.J.): „Tourismus Grundlagen – Der Hotelbetrieb und seine Leistungen“, Abgerufen am 28.07.2016 von <http://www.tourismus-schulz.de/de/c-hotellerie/104-hotelmanagement>.

Wirtschaft und Schule (o.J.): „Unternehmensphilosophie“, Abgerufen am 29.07.2016 von

<http://www.wirtschaftundschule.de/lehrerservice/wirtschaftslexikon/u/unternehmensphilosophie/>.

Wirtschaftslexikon (o.J.): „Dienstleistungsmarketing“, Abgerufen am 30.06.2016 von

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/dienstleistungsmarketing/dienstleistungsmarketing.htm>.

Fachmagazine & Journale

Burda News (2012): „TdW 2013 spiegelt Konsumentenwünsche“, Abgerufen am 02.08.2016 von <http://www.burda-news.de/category/tags/typologie-der-wuensche>.

Grober, U. (1999): „Der Erfinder der Nachhaltigkeit“, in: Zeit Online, Abgerufen am 19.06.2016 von

http://www.zeit.de/1999/48/Der_Erfinder_der_Nachhaltigkeit/komplettansicht#!top-of-overscroll.

Gruppe Nymphenburg A) (o.J.): „Limbic ® - Nutzen Sie die Vorteile des innovativen und einzigartigen Neuromarketing-Instrumentariums“, Abgerufen am 22.06.2016 von <http://www.nymphenburg.de/markenberatung-limbic.html>.

Gruppe Nymphenburg B) (o.J.): „Die Welt der Motive und Werte hinter Ihrer Marke auf einen Blick“ Abgerufen am 22.06.2016 von <http://www.nymphenburg.de/limbic-map.html>.

Gruppe Nymphenburg C) (o.J.): „Ihre Zielgruppe(n) neuropsychologisch segmentiert“, Abgerufen am 22.06.2016 von <http://www.nymphenburg.de/limbic-types.html>.

Gruppe Nymphenburg D) (o.J.): „Die Lymbic ® Types in der b4P – Der führende Ansatz zur neuropsychologischen Zielgruppensegmentierung“ (PDF aus eigenem Bestand), siehe Anlagen Nr. 3.

Heskett, J.L./ Jones, T.O./ Loveman, G.W./ Earl Sasser, W./ Jr./ Schlesinger, L.A. (März-April 1994): Putting the Service-Profit Chain to Work, in: Harvard Business Review (PDF aus eigenem Bestand), S. 164 – 170. Siehe Anlagen Nr. 4.

Meffert H. (2008): Corporate Social Responsibility: mehr als eine Modewelle, in: Zeitschrift für Führung+Organisation (zfo), 77: 381-383, o.O. Abgerufen am 25.06.2016 von
http://www.zfo.de/hits.php?docID=2073_12&pageID=33&local=1&first=33&last=35.

Sinus Institut (o.J.): „Sinus Milieus Deutschland“, Abgerufen am 19.06.2016 von
<http://www.sinus-institut.de/sinus-loesungen/sinus-milieus-deutschland/>.

Sinus Institut (2015): „Informationen zu den Sinus Milieus 15/16“ (PDF aus eigenem Bestand), siehe Anlagen Nr. 2.

UNWTO (2016): „Annual Report 2015“ Abgerufen am 21.07.2016 von
<http://www2.unwto.org/publication/unwto-annual-report-2015>.

Statistiken

Statista (2016): „Weltweite Tourismuseinnahmen von 2000 bis 2015 (in Milliarden US-Dollar)“, UNWTO (Hg.), Abgerufen am 21.07.2016 von
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/187764/umfrage/weltweite-einnahmen-im-tourismus-seit-2000/>.

Anlagen

1. LOHAS-Manifest von 2007 von Karmakonsum.de

„Wir leben LOHAS – die Lifestyles of Health and Sustainability. Wir sind die neuen Ökos, von denen die Presse häufig redet. Unser Konsum ist konsequent ökologisch und fair, ohne auf Modernität zu verzichten. Im Gegensatz zu den ‚alten Ökos‘ sind wir technologiefreundlich und genussorientiert. Wir gehören aber nicht zur Spaßgesellschaft, sondern genießen nachhaltig. Wir wissen über die Folgen unseres Konsums und versuchen, diese möglichst gering zu halten. Wir interessieren uns für Gesundheit, Spiritualität, Nachhaltigkeit und Ökologie. Gehen zum Yoga oder Tai-Chi, trinken Grüntee oder Bionade. Häufig sind wir Vegetarier.

Unser Ziel ist ein nachhaltiges und bewusstes Leben, so dass die Generationen von morgen noch eine lebenswerte Umwelt haben.

Wir kennen uns gut aus mit Corporate Social Responsibility und sind kritisch den Unternehmen gegenüber, die ihre Verantwortung gegenüber Mensch und Natur nicht ernst nehmen und deren Profitgeber Arbeitsplätze und natürliche Ressourcen vernichten. Diese Unternehmen boykottieren wir. Deren leere Marketingbotschaften kommen bei uns nicht an. Unsere Kaufentscheidungen werden hauptsächlich von unseren Freunden beeinflusst.

Geiz ist für uns überhaupt nicht geil. Wir fördern und kaufen gerne bei Unternehmen, die wertvolle, langlebige und nachhaltige Produkte anbieten. Fairer Handel ist wichtig für uns, denn niemand soll durch unseren Konsum ausgebeutet werden. Dafür zahlen wir auch gerne etwas mehr – das können wir, denn wir haben wenige Bedürfnisse nach materiellen Luxusartikeln.

Unser Luxus heißt Zeit. Wir sind kreativ und setzen häufig andere Prioritäten im Leben als der Durchschnitt. SEIN ist für uns wichtiger als HABEN. Persönlichkeitsentwicklung und Erfahrung wiegt für uns mehr als materieller Überfluss. Zum Glücklich sein schauen wir nach Innen und auf unsere sozialen Beziehungen.“

2. Die Sinus Milieus

sinus ■ MARKT- UND
■ SOZIAL-
■ FORSCHUNG
Partner von INTEGRAL Wien

Die Sinus-Milieus®

Aktualisierung des Sinus-Modells

Das Modell der Sinus-Milieus® wird kontinuierlich an die soziokulturellen Veränderungen der Gesellschaft angepasst. Auch in diesem Jahr wurde das Modell aktualisiert: Die Milieugrößen haben sich verschoben, und einige Milieuprofile – insbesondere die der jungen Milieus – wurden präzisiert. Insgesamt bleibt es aber bei den bekannten 10 Milieus.

Was sind die Sinus-Milieus®?

Die Sinus-Milieus® sind das Ergebnis von über 30 Jahren sozialwissenschaftlicher Forschung. Die Zielgruppenbestimmung dieses Ansatzes orientiert sich an der Lebensweltanalyse unserer Gesellschaft. Die Sinus-Milieus® gruppieren Menschen, die sich in ihrer Lebensweise und -auffassung ähneln. Grundlegende Werte gehen dabei ebenso in die Analyse ein wie die soziale Lage und Einstellungen zu Arbeit, Familie, Freizeit, zu Geld und Konsum. Sie rücken also den Menschen und das gesamte Bezugssystem seiner Lebenswelt ganzheitlich ins Blickfeld. Damit bieten sie dem Marketing mehr Informationen und bessere Entscheidungshilfen als herkömmliche Zielgruppenansätze.

Für eine erfolgreiche Produktplanung, Markenführung und Kommunikation ist eine umfassende und genaue Zuwendung zum Verbraucher notwendig. Die Sinus-Milieus® bieten dafür ein leistungsfähiges, praxisnahes und bewährtes Planungsinstrument, das die Wertorientierungen und Lebensstile der Verbraucher berücksichtigt.

Anwendung der Sinus-Milieus®

Die Sinus-Milieus® sind Zielgruppen, die es wirklich gibt – sie liefern den „roten Faden“ für Produktentwicklung, Strategie, Positionierung, Kommunikation, Mediaplanung und CRM. Der Ansatz wird von führenden Markenartikel-Herstellern und Dienstleistungsunternehmen für das strategische Marketing, für Produktentwicklung und Kommunikation ebenso genutzt wie von politischen Parteien, Ministerien, Gewerkschaften, Kirchen und Verbänden. Große Medienunternehmen sowie Werbe- und Mediaagenturen arbeiten seit Jahren damit.

Mit der Integration der Sinus-Milieus® in b4p und andere Markt-Media-Studien sowie das AGF/GfK-Fernsehpanel stehen außerdem interessante Möglichkeiten für die Media-Auswertung und Planung zur Verfügung.

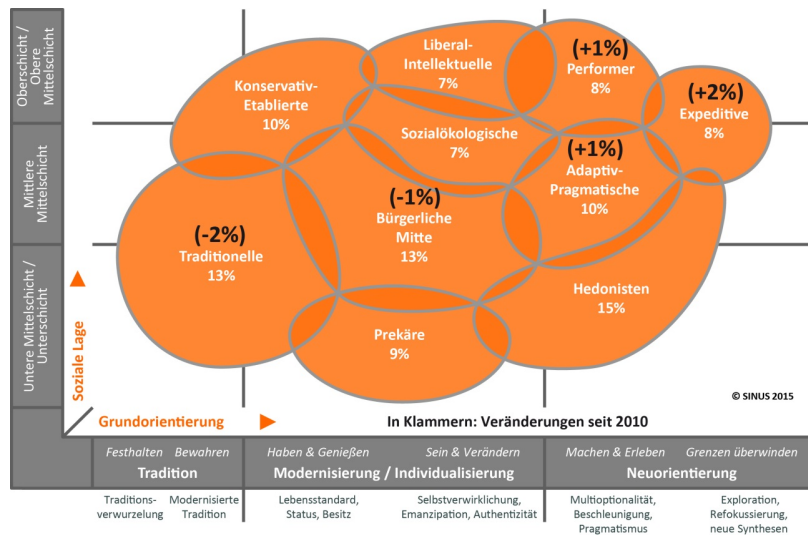
Positionierungsmodell „Kartoffelgrafik“

Je höher ein bestimmtes Milieu in der Grafik angesiedelt ist, desto gehobener sind Bildung, Einkommen und Berufsgruppe; je weiter es sich nach rechts erstreckt, desto moderner im soziokulturellen Sinn ist die Grundorientierung des jeweiligen Milieus.

In dieser „strategischen Landkarte“ können Produkte, Marken und Medien positioniert werden.

Ihre Ansprechpartner im Sinus-Institut:
Berthold Bodo Flaig und Dr. Marc Calmbach
Tel. 06221-80890, E-Mail: info@sinus-institut.de

Die Sinus-Milieus® in Deutschland 2015



SINUS Markt- und Sozialforschung GmbH ■ Gaisbergstraße 6 ■ 69115 Heidelberg ■ Phone +49 6221 80 89-0 ■ Fax +49 6221 80 89-25
www.sinus-institut.de ■ HRB 332922 Mannheim ■ Geschäftsführer: Berthold Bodo Flaig, Manfred Tautscher



Kurzcharakteristik der Sinus-Milieus®

Sozial gehobene Milieus

Konservativ-etabliertes Milieu 10%	Das klassische Establishment: Verantwortungs- und Erfolgsethik; Exklusivitäts- und Führungsansprüche, Standesbewusstsein; zunehmender Wunsch nach Ordnung und Balance
Liberal-intellektuelles Milieu 7%	Die aufgeklärte Bildungselite: kritische Weltsicht, liberale Grundhaltung und postmaterielle Wurzeln; Wunsch nach Selbstbestimmung und Selbstentfaltung
Milieu der Performer 8%	Die multi-optionale, effizienz-orientierte Leistungselite: globalökonomisches Denken; Selbstbild als Konsum- und Stil-Avantgarde; hohe Technik und IT-Affinität; Etablierungstendenz, Erosion des visionären Elans
Expeditives Milieu 8%	Die ambitionierte kreative Avantgarde: Transnationale Trendsetter – mental, kulturell und geografisch mobil; online und offline vernetzt; nonkonformistisch, auf der Suche nach neuen Grenzen und neuen Lösungen

Milieus der Mitte

Bürgerliche Mitte 13%	Der leistungs- und anpassungsbereite bürgerliche Mainstream: generelle Bejahung der gesellschaftlichen Ordnung; Wunsch nach beruflicher und sozialer Etablierung, nach gesicherten und harmonischen Verhältnissen; wachsende Überforderung und Abstiegsängste
Adaptiv-pragmatisches Milieu 10%	Die moderne junge Mitte mit ausgeprägtem Lebenspragmatismus und Nützlichkeitsdenken: Leistungs- und anpassungsbereit, aber auch Wunsch nach Spaß und Unterhaltung; zielstrebig, flexibel, weltoffen – gleichzeitig starkes Bedürfnis nach Verankerung und Zugehörigkeit
Sozialökologisches Milieu 7%	Engagiert gesellschaftskritisches Milieu mit normativen Vorstellungen vom „richtigen“ Leben: ausgeprägtes ökologisches und soziales Gewissen; Globalisierungsskeptiker, Bannerträger von Political Correctness und Diversity (Multikulti)

Milieus der unteren Mitte / Unterschicht

Traditionelles Milieu 13%	Die Sicherheit und Ordnung liebende ältere Generation: verhaftet in der kleinbürgerlichen Welt bzw. in der traditionellen Arbeiterkultur; Sparsamkeit und Anpassung an die Notwendigkeiten; zunehmende Resignation und Gefühl des Abgehängtseins
Prekäres Milieu 9%	Die um Orientierung und Teilhabe („dazu gehören“) bemühte Unterschicht: Wunsch, Anschluss zu halten an die Konsumstandards der breiten Mitte – aber Häufung sozialer Benachteiligungen, Ausgrenzungserfahrungen, Verbitterung und Ressentiments
Hedonistisches Milieu 15%	Die spaß- und erlebnisorientierte moderne Unterschicht / untere Mitte: Leben im Hier und Jetzt, unbekümmert und spontan; häufig angepasst im Beruf, aber Ausbrechen aus den Zwängen des Alltags in der Freizeit

3. Die Limbic® Types in der ‚best for planning‘



Die Limbic® Types

in der **b4p** best for planning.

Der führende Ansatz zur
neuropsychologischen
Zielgruppensegmentierung

AUSFÜHRLICHE BESCHREIBUNG



Gruppe Nymphenburg Consult AG

Einführung

Welchen Hintergrund hat Limbic®?

Das innovative und einzigartige Neuromarketing-Instrumentarium Limbic®:

Limbic® wurde Ende der 90er Jahre vom Diplom-Psychologen Dr. Hans-Georg Häusel in langjähriger Forschungsarbeit entwickelt.

Die drei wichtigsten Ziele bei der Entwicklung des Limbic® Modells waren dabei:

- konsequent das vorhandene Wissen der einzelnen Wissenschaftsdisziplinen, die sich mit dem Menschen und dessen (Entscheidungs)verhalten beschäftigen, zu verknüpfen und in einen größeren Zusammenhang zu stellen
- so einfach wie möglich und praktikabel für die Marketing- und Verkaufs-Praxis zu sein, dem uralten noch gültigen Wissenschaftsprinzip folgend: „Diese Theorien sind am besten, die mit weniger Variablen mehr erklären als andere Theorien“ und dabei eine klare, plakative und durchgängige Symbolik und Namensgebung zu verwenden. Das Wesentliche soll auf den ersten Blick von möglichst vielen Rezipienten erkannt und durchdrungen werden

Das Limbic® Modell steht auf zwei wichtigen Eckpfeilern, die in den letzten Jahren durch Erkenntnisse aus der Hirnforschung nochmals bestätigt wurden: Die Vormacht des Unbewussten und der Emotionen.

Innerhalb weniger Jahre hat sich Limbic® zu einem bedeutenden Instrument und Denkansatz in den Bereichen Motiv- und Kaufanalysen, gehirngerechte und verständliche Markenpositionierung, Zielgruppensegmentierung, Alters- und Geschlechtermarketing, Umsetzung der Markenpositionierung und Verkaufstraining entwickelt. Viele erfolgreich international und national agierende Unternehmen – vom Großkonzern über den Mittelständler bis hin zum Kleinbetrieb – nutzen Limbic® als gemeinsames Denk- und Handlungsmodell in verschiedensten Branchen und allen Bereichen des Marketings und des Managements.

Welchen Nutzen hat Limbic®?

■ Ganzheitlicher, durchgängiger Ansatz

Limbic® unterstützt als Steuerungs- und Navigations-Instrument den kompletten Marketing-Prozess: Von der Insight-Generierung über die Positionierungs- und Strategieentwicklung bis hin zur Umsetzung.

■ Valide Insights

Limbic® ist ein validiertes Modell, das auf einem Multi-Science-Ansatz basiert und tiefe Consumer-Insights in Bezug auf (unbewusste) Motivstrukturen, Treiber und Barrieren hinsichtlich Kategorien, Marken und (Kauf-) Verhalten liefert

■ Kompatibilität & Vergleichbarkeit: "eine einheitliche Währung"

Limbic® ermöglicht es, sämtliche bereits verfügbaren Marktforschungs-Informationen in die Limbic® Map oder die Limbic® Types zu "übersetzen". Existierende Informationen werden so synergetisch genutzt

■ Internationalität: "eine einheitliche Sprache" für alle Länder

Limbic® kann international in allen Ländern eingesetzt werden. Signifikante & relevante kulturelle Unterschiede können in Limbic® berücksichtigt und abgebildet werden

■ Einzigartige Zielgruppen-Segmentierung und -Typologisierung

Limbic® bietet mit den Limbic® Types ein valides Zielgruppen-Modell zur Identifizierung und Beschreibung relevanter Zielgruppen und zur verbesserten Marktsegmentierung und zielgruppenspezifischen Ansprache



Das Limbic® Modell

Was ist das Limbic® Modell und was sind die Limbic® Types?

Von hoher Bedeutung für das Konsum- und Kaufverhalten, besonders für Markenpräferenzen, sind Persönlichkeitsunterschiede zwischen den Konsumenten. Diese sind vor allem auf unterschiedliche Ausprägungen der Emotions- und Motivsysteme im Gehirn zurückzuführen. In der modernen Hirnforschung ist man sich heute darüber einig, dass (Kauf-) Entscheidungen grundsätzlich emotional begründet sind. Deshalb ist es wichtig zu verstehen, welche Emotionssysteme im Gehirn existieren. In mehrjähriger Forschungsarbeit hat die Gruppe Nymphenburg Erkenntnisse der Neurochemie und -anatomie, Genetik, Evolutionsbiologie, Psychologie, Psychiatrie sowie Soziologie zu einem einzigartigen Gesamtmodell der Emotionssysteme verdichtet und im Limbic® Ansatz für die Praxis anwendbar gemacht.

Das Ergebnis:

Neben den Vitalbedürfnissen Sexualität, Nahrung und Schlaf bestimmen drei Kern-Emotionssysteme das menschliche Denken und Handeln.

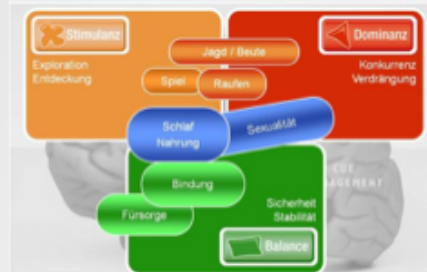
Die so genannten »Big 3«, die weltweit in vielen Studien bestätigt worden sind:

- **Balance** (Sicherheit, Stabilität, Ordnung)
- **Dominanz** (Macht, Status, Durchsetzung)
- **Stimulanz** (Neugier, Erlebnishunger, Belohnung)

Innerhalb dieser »Big 3« haben sich im Laufe der Evolution weitere Module entwickelt, die eine noch bessere Anpassung des Menschen an seine Umwelt ermöglichen. Von großer Bedeutung sind die beiden Sozial-Module »Bindung« und »Fürsorge«, die eng mit dem »Balance-System« verknüpft sind. Weitere Submodule sind Spiel, Jagd und Raufen.

Hinter den »Big 3« und den einzelnen Modulen verbergen sich hochkomplexe Abläufe, an denen unterschiedlichste Gehirnstrukturen und eine Vielzahl von Neurotransmittern beteiligt sind. Der zentrale Gehirnbereich, der hauptsächlich für alle Emotionssysteme und damit natürlich auch für unsere Motive zuständig ist, ist das sogenannte limbische System. Es besteht aus vielen Subzentren, die vom Hirnstamm bis in das Großhirn, den Neokortex, verteilt sind.

Jeder Mensch verfügt über diese Motiv- und Emotionssysteme – wenngleich sie auch individuell unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Die



Architektur der menschlichen Emotionsstrukturen im Gehirn

Verhaltensgenetik geht hierbei davon aus, dass ca. 50% der Persönlichkeit angeboren sind, die verbleibenden 50% durch Erziehung, Lebenserfahrungen und Kultur geprägt werden.

Da die Persönlichkeit des Konsumenten bzw. Kunden aus einem Mix der unterschiedlichen Ausprägungen der Emotionssysteme und deren Mischformen besteht, ergeben sich theoretisch eine Vielzahl von andersartigen Kunden-Typen.

Diese Kundentypen hat die Gruppe Nymphenburg aus 7 Motiv- und Emotionsfeldern auf der Limbic® Map, die sich aus den »Big 3« aufspannt, abgeleitet:

- **Tradition und Sicherheit** (Balance + Disziplin/Kontrolle)
- **Harmonie und Fürsorge** (Schwerpunkt Balance + Bindung/Fürsorge)
- **Offenheit und Genuss** (Balance + Stimulanz)
- **Spaß und Kreativität** (Schwerpunkt Stimulanz)
- **Abenteuer und Risiko** (Stimulanz + Dominanz)
- **Erfolg und Status** (Schwerpunkt Dominanz)
- **Disziplin und Kontrolle** (Balance + Dominanz)

Die Limbic® Types als Segmentierung im Rahmen des Limbic® Modells stellen die komplexen, emotionalen Persönlichkeitsstrukturen von Konsumenten dar. Mit ihnen lassen sich eine Vielzahl von Auswertungen über alle Bereiche des Konsum- und Mediennutzungsverhaltens modellieren.

Konsumenten unterscheiden sich sowohl im Einkaufs- und Konsumverhalten als auch in ihren Marken- und Produktpräferenzen. Die Unterschiede werden zum einen durch die kulturelle und individuelle Sozialisation deutlich, zum anderen sind sie auch stimmungs- & kontextabhängig.

Die Limbic® Types



Wie lassen sich Menschen nach den Limbic® Types segmentieren?

Die meisten Konsumenten haben klare Motiv- und Emotionsschwerpunkte:

Wenn die Persönlichkeit des Konsumenten und Kunden etwas vereinfacht aus einem Mix unterschiedlicher Stärken der »Big 3« ihrer Submodule und der Mischungen besteht, dann ergeben sich rein rechnerisch eine Vielzahl von unterschiedlichsten Kunden-Typen. Würde man zusätzlich noch die Motiv-Submodule in die Betrachtung aufnehmen, wäre die mögliche Anzahl der Typen noch höher. Für die Praxis ist diese Komplexität nicht geeignet. Hier kommt die Natur zu Hilfe. Die meisten Menschen haben eine Schwerpunktaktivierung in den Emotionssystemen und lassen sich auf diese Weise praxisnah entsprechend dieser typisieren. Vor allem diese individuellen Emotionsschwerpunkte beeinflussen das (Kauf)verhalten und (Kauf)entscheidungen des Kunden weitgehend unbewusst. Man sollte sich immer bewusst sein, dass jede Typisierung eine Vereinfachung darstellt.



Beispielhafte Darstellung eines Konsumenten/Kunden, dessen Persönlichkeitsschwerpunkt im Balance-Bereich am meisten ausgeprägt ist.

Ein Konsument mit einer stärkeren Aktivierung des Balance-Systems versucht bspw. Sicherheit zu gewinnen (Appetenz) sowie Angst und Unsicherheit zu vermeiden (Aversion). Kauft er etwa ein Auto, haben für ihn Aspekte der Fahr- und Insassensicherheit eine hohe Bedeutung. Ein Konsument mit Dominanz-Schwerpunkt legt eher Wert auf Status und Performance-Aspekte, für ihn sind Leistung, Beschleunigung und Image wichtig.

Anhand der oben genannten Einteilung der Emotionsfelder sind 7 verschiedene Persönlichkeitstypen identifizierbar. Die Typenbezeichnung erfolgt gemäß dem Hauptemotionsfeld, welches den jeweiligen Typus bestimmt.

Die sieben Limbic® Types- als Teil des durchgängigen Markensteuerungs- und Navigationsmodells Limbic® sind somit:

- Disziplinierte(r)
- Traditionalist(in)
- Harmoniser(in)
- Offene(r)
- Hedonist(in)
- Abenteuer(in)
- Performer(in)

Wie Alter und Geschlecht die Emotionssysteme im Gehirn verändern:

Für das emotionale Persönlichkeitsprofil des Konsumenten spielen zwei weitere Faktoren eine nicht unwichtige Rolle: Alter und Geschlecht. Zunächst zum Alter. Im Laufe des Lebens verändern sich die Nervenbotenstoffe und damit das Motiv- und Emotionssystem. Beispielsweise nehmen vor allem das Dominanzhormon Testosteron als auch der Stimulanz-Neurotransmitter Dopamin mit dem Alter stark ab. Die Folge: Status und Durchsetzungsstreben sinken deutlich, Neugier und Risikobereitschaft schwächen sich ab. Dafür wachsen das Bestreben nach Sicherheit und Zuverlässigkeit. Einen 30-jährigen Kunden interessieren daher eher andere Produkte als einen 60-jährigen. Diese von der Neurobiologie vorhergesagten Altersentwicklungen werden auch empirisch in der Limbic® Types Verteilung bestätigt.

Das biologische Geschlecht macht vor dem Gehirn nicht Halt. Inzwischen wurden wissenschaftlich mehr als 200 Unterschiede zwischen Mann und Frau im Gehirn nachgewiesen. Besonders wichtig ist der unterschiedliche Mix der Sexualhormone, denn diese haben einen enormen Einfluss auf die Motiv- und Emotionssysteme im Gehirn, beeinflussen aber ebenso die Art des Denkens und Entscheidens. Das in höherem Maße bei Männern vorhandene Testosteron verstärkt die Dominanz- und Abenteuer-Emotionsbereiche, die bei Frauen stärker vorhandenen Östrogen- und Oxytocin Konzentrationen verstärken die emotionalen Balance- und Fürsorge-Bereiche im menschlichen Gehirn.



Kurzübersicht der Limbic® Types



Disziplinierte(r)
(Genügsamkeit,
Vernunft, Disziplin,
Präzision)
Die Disziplinierten sind eher misstrauisch geprägt und zweifeln

Dinge bei hoher Unsicherheit gerne an. Ihr Verhalten lässt sich als selbstkontrolliert charakterisieren. Rituale und Struktur im Alltag sind ihnen ausgesprochen wichtig. Disziplinierte suchen keine Abwechslung und auch Genuss spielt für sie nur eine geringe Rolle. Sie kaufen keinen Schnickschnack, nur Funktionales, das sie wirklich benötigen.



Traditionalist(in)
(Tradition,
Bescheidenheit,
Ordnung, Konstanz)
Das Balance-System und das Stresshormon Cortisol prägen die

Persönlichkeit der Traditionalisten. Sie scheuen deshalb Neuerungen und sind konservativ eingestellt. Traditionalisten gehören zu den pessimistischeren Menschen, prüfen Dinge gern penibel genau und verlieren sich dabei im Detail. Sie lassen sich eher als vorsichtig, skeptisch und bewahrend beschreiben.



Harmoniser(in)
(Familie,
Geborgenheit,
Harmonie, Fürsorge)
Die Sozial-Sub-Module Fürsorge und Bindung sind

verhaltensbestimmend. Dies hängt mit dem Bindungshormon Oxytocin zusammen. Harmoniser sind in ihrer Grundhaltung optimistisch und messen Themen, die Familie, soziale Harmonie, Heim und Herd betreffen, einen hohen Stellenwert bei.



Offene(r)
(Wohlfühlen,
Genuss, Offenheit,
Fantasie)
Offene charakterisiert ihre lebensbejahende, optimistische

Einstellung. Sie lieben einen modernen Lebensstil und Produkte mit Anspruch. Genuss ist ihnen hierbei wichtiger als Status. Sie präferieren ein lockeres Leben, das Raum und Zeit für Tagträume lässt. Verwöhnen und verwöhnt werden ist ihr Motto.



Hedonist(in)
(Neugier,
Spontanität, Spaß,
Kreativität)
Im Gehirn der Hedonisten regiert das Stimulanz-System.

Sie sind immer auf der Suche nach Neuem und der nächsten Belohnung durch Dopamin-Ausschüttung. Das Laute, das Schreie und das Extravagante sind für sie wichtig, nicht Produktqualität oder -herkunft. Hauptsache Spaß, neu und anders. Hedonisten sind wahre „Trendsetter“ und haben eine Schwäche für neue Produkte.



Abenteurer(in)
(Risikofreude,
Autonomie,
Impulsivität,
Rebellion)
Im Abenteurer-Gehirn ist reichlich Dopamin

und das Sexual- und Dominanzhormon Testosteron vorhanden. Während es Hedonisten primär um Genuss geht, kommt bei Abenteurern eine kämpferische Komponente hinzu. Hohe Risikobereitschaft und eine Vorliebe für die Themen Sport und Unterhaltungselektronik zeichnen sie aus.



Performer(in)
(Ehrgeiz, Erfolg,
Zielstrebigkeit,
Status)
Das Performer-Gehirn ist vom „Dominanz-Hormon“ Testosteron

geprägt, folglich gibt es einen hohen Männeranteil. Dies treibt Performer zu hohen Leistungen an und aktiviert ihren Ehrgeiz, was sich in einer Affinität zu Statusprodukten und Technik äußert. Familie und Heim spielen eine untergeordnete Rolle.

Allgemeines

Warum gibt es genau sieben Types?

Die Zahl von sieben Types ist nicht von Natur aus gegeben. Anstatt sieben Types ließe sich der gesamte Emotionsraum zwischen den drei Dimensionen Balance, Stimulanz und Dominanz auch durch drei Gruppen besetzen. Aber auch zwölf Types zwischen den Dimensionen wären denkbar. Sieben sind ein optimaler Kompromiss zwischen notwendiger Differenzierung und Detailgenauigkeit für die B2C-Marketingarbeit sowie Einfachheit im Sinne leichter Verständlichkeit und pragmatischer Umsetzbarkeit für Marketeers. Im B2B-Bereich hingegen wird mit vier Limbic® Types gearbeitet (Innovative, Performer, Bewahrer, Bequeme), um eine möglichst hohe Praxisnähe im Vertrieb zu garantieren.

Was zeichnet Limbic® gegenüber soziodemografischer Segmentierung aus?

Zielgruppen werden oftmals soziodemografisch beschrieben: z.B. männlich, um die 60 Jahre alt und ein Einkommen von mehr als 1 Mio €. Nur könnte diese Beschreibung sowohl auf Prinz Charles als auch Ozzy Osbourne zutreffen, die beide unterschiedlicher kaum sein könnten. Mit der neuropsychologischen Zielgruppen-Segmentierung nach den Limbic® Types wären beide nie fälschlicherweise derselben Zielgruppe zugeordnet worden. Denn Prinz Charles zählt vermutlich zum Typ Traditionalist, Ozzy Osbourne vermutlich eher zum Hedonist/Abenteurer.

Was zeichnet Limbic® gegenüber anderen psychografischen Segmentierungen aus?

- Limbic® wurde unter anderem aus Erkenntnissen der Neurowissenschaft und Psychologie entwickelt und ist somit kein rein theoretisches Gedankenmodell das nur auf Lebensweltbeobachtung im Feld basiert
- Es ist ein durchgängiges System für Marke, Zielgruppe, Motive und Cues/Codes
- Die drei Dimensionen können psychophysiologisch, multivariat durch differenzierende Reaktionsmuster aufgezeigt werden
- Es wird der gesamte Motiv- und Emotionsraum des Menschen einbezogen
- Zusätzlich wird Age & Gender-Marketing ermöglicht
- Limbic® ist im gesamten Marketing-Mix stringent einsetzbar
- Andere Segmentierungsmodelle können in Limbic® übersetzt werden



Wo und wie kann Limbic® angewendet werden?

Die Limbic® Types sind Teil des gesamten Limbic® Ansatzes und die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten, wie beispielsweise Projektarbeiten, Workshops und Vorträge nicht in diesem Rahmen erschöpfend darstellbar. Wenn Sie mehr erfahren möchten, besuchen Sie uns unter: <http://www.nymphenburg.de/> oder kontaktieren Sie Bernd Werner, Vorstand Branding unter b.werner@nymphenburg.de

Wo kann ich die Limbic® Types zählen lassen?

Sollten Sie eine Auswertung in der Best for Planning mit den Limbic® Types wünschen, so freut sich die Gruppe Nymphenburg Consult AG über Ihre Kontaktaufnahme (<http://www.nymphenburg.de/kontakt-69.html>), die eine Lizenz für die Zählung hält. Zusätzlich bietet die Gruppe Nymphenburg Lizenzen für eigene Auswertungen an, sowie Zielgruppenhandbücher mit Persona-Bildung, die für Klienten maßgeschneidert werden.



Vielen Dank für Ihr Interesse!



Impressum:

Gruppe Nymphenburg Consult AG
Art Deco Palais
Arnulfstraße 56, 80335 München
Tel +49 (0)89 549021-0
info@nymphenburg.de

Bildnachweis Zielgruppenbilder Fotolia:

S.1 links außen, S.5 links oben: wavebreakMediaMore
S.1 zweites von links, S.5 links mittig: auremar
S.1 drittes von links, S. 5 links unten: Kzenon
S.1 viertes von links, S.5 rechts oben: detailblick
S.1 drittes von rechts, S.5 rechts zweites von oben: auremar
S.1 zweites von rechts, S.5 rechts zweites von unten: sam ott
S.1 rechts außen, S.5 rechts unten: auremar

Bitte beachten Sie: Limbic®, die Limbic® Map und die Limbic® Types sind urheber- und patentrechtlich geschützte Begriffe und Verfahren der Gruppe Nymphenburg Consult AG



4. Service-Profit Chain von James L. Heskett et al.

When service companies put employees and customers first, a radical shift occurs in the way they manage and measure success.

Putting the Service-Profit Chain to Work

by James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman,
W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger

Top-level executives of outstanding service organizations spend little time setting profit goals or focusing on market share, the management mantra of the 1970s and 1980s. Instead, they understand that in the new economics of service, frontline workers and customers need to be the center of management concern. Successful service managers pay attention to the factors that drive profitability in this new service paradigm: investment in people, technology that supports frontline workers, revamped recruiting and training practices, and compensation linked to performance for employees at every level. And they express a vision of leadership in terms rarely heard in corporate America: an organization's "patina of spirituality," the "importance of the mundane."

A growing number of companies that includes Banc One, Intuit Corporation, Southwest Airlines, ServiceMaster, USAA, Taco Bell, and MCI know that when they make employees and customers paramount, a radical shift occurs in the way they manage and measure success. The new economics of service requires innovative measurement techniques. These techniques calibrate the impact of

James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger are members of the Harvard Business School faculty and service-management interest group.

employee satisfaction, loyalty, and productivity on the value of products and services delivered so that managers can build customer satisfaction and loyalty and assess the corresponding impact on profitability and growth. In fact, the lifetime value of a loyal customer can be astronomical, especially when referrals are added to the economics of customer retention and repeat purchases of related products. For example, the lifetime revenue stream from a loyal pizza eater can be \$8,000, a Cadillac owner \$332,000, and a corporate purchaser of commercial aircraft literally billions of dollars.

The service-profit chain, developed from analyses of successful service organizations, puts "hard" values on "soft" measures. It helps managers target new investments to develop service and satisfaction levels for maximum competitive impact, widening the gap between service leaders and their merely good competitors.

The Service-Profit Chain

The service-profit chain establishes relationships between profitability, customer loyalty, and employee satisfaction, loyalty, and productivity. The links in the chain (which should be regarded as propositions) are as follows: Profit and growth are stimulated primarily by customer loyalty. Loyalty

is a direct result of customer satisfaction. Satisfaction is largely influenced by the value of services provided to customers. Value is created by satisfied, loyal, and productive employees. Employee satisfaction, in turn, results primarily from high-quality support services and policies that enable employees to deliver results to customers. (See the chart, "The Links in the Service-Profit Chain.")

The service-profit chain is also defined by a special kind of leadership. CEOs of exemplary service companies emphasize the importance of each employee and customer. For these CEOs, the focus on customers and employees is no empty slogan tailored to an annual management meeting. For example, Herbert Kelleher, CEO of Southwest Airlines, can be found aboard airplanes, on tarmacs, and in terminals, interacting with employees and customers. Kelleher believes that hiring employees that have the right attitude is so important that the hiring process takes on a "patina of spirituality." In addition, he believes that "anyone who looks at things solely in terms of factors that can easily be quantified is missing the heart of business, which is people." William Pollard, the chairman of ServiceMaster, continually underscores the importance of "teacher-learner" managers, who have what he calls "a servant's heart." And John McCoy, CEO of Banc One, stresses the "uncommon partnership," a system of support that provides maximum latitude to individual bank presidents while supplying information systems and common measurements of customer satisfaction and financial measures.

A closer look at each link reveals how the service-profit chain functions as a whole.

Customer Loyalty Drives Profitability and Growth

To maximize profit, managers have pursued the Holy Grail of becoming number-one or -two in their industries for nearly two decades. Recently, however, new measures of service industries like software and banking suggest that customer loyalty is a more important determinant of profit. (See Frederick F. Reichheld and W. Earl Sasser, Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services," HBR September-October 1990.) Reichheld and Sasser estimate that a 5% increase in cus-

tomers loyalty can produce profit increases from 25% to 85%. They conclude that *quality* of market share, measured in terms of customer loyalty, deserves as much attention as *quantity* of share.

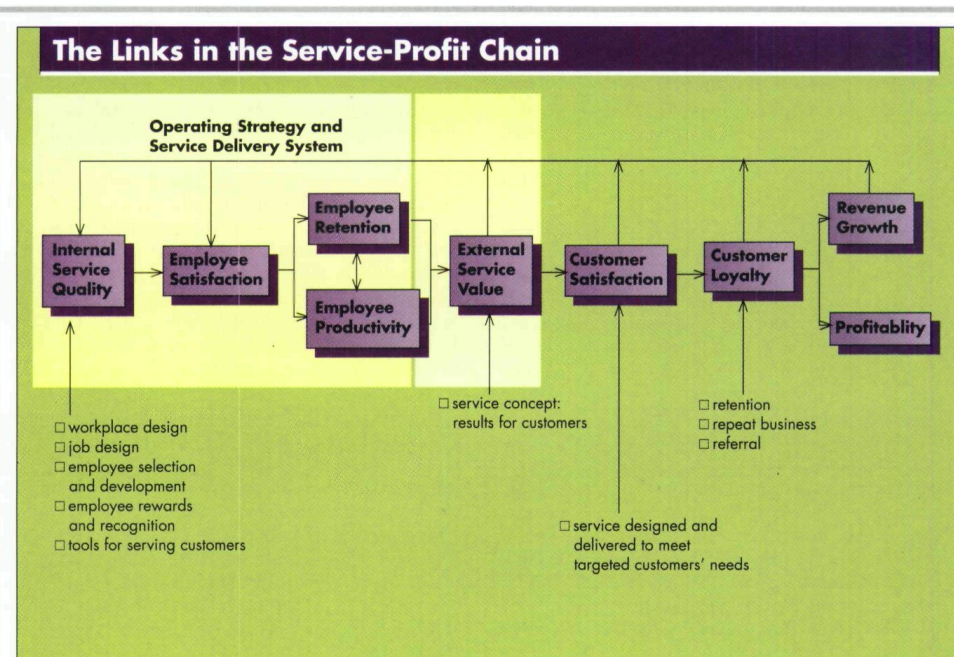
Banc One, based in Columbus, Ohio, has developed a sophisticated system to track several factors involved in customer loyalty and satisfaction. Once driven strictly by financial measures, Banc One now conducts quarterly measures of customer retention; the number of services used by each customer, or *depth of relationship*; and the level of customer satisfaction. The strategies derived from this information help explain why Banc One has achieved a return on assets more than double that of its competitors in recent years.

Customer Satisfaction Drives Customer Loyalty

Leading service companies are currently trying to quantify customer satisfaction. For example, for several years, Xerox has polled 480,000 customers per year regarding product and service satisfaction using a five-point scale from 5 (high) to 1 (low). Until two years ago, Xerox's goal was to achieve 100% 4s (satisfied) and 5s (very satisfied) by the end of 1993. But in 1991, an analysis of customers who gave Xerox 4s and 5s on satisfaction found that the



The lifetime value of a loyal pizza eater can be as much as \$8,000.



relationships between the scores and actual loyalty differed greatly depending on whether the customers were very satisfied or satisfied. Customers giving Xerox 5s were six times more likely to repurchase Xerox equipment than those giving 4s.

This analysis led Xerox to extend its efforts to create *apostles*—a term coined by Scott D. Cook, CEO of software producer and distributor, Intuit Corporation, describing customers so satisfied that they convert the uninitiated to a product or service. Xerox's management currently wants to achieve 100% apostles, or 5s, by the end of 1996 by upgrading service levels and guaranteeing customer satisfaction. But just as important for Xerox's profitability is to avoid creating *terrorists*: customers so unhappy that they speak out against a poorly delivered service at every opportunity. Terrorists can reach hundreds of potential customers. In some instances, they can even discourage acquaintances from trying a service or product. (See the graph "A Satisfied Customer Is Loyal.")

Value Drives Customer Satisfaction

Customers today are strongly value oriented. But just what does that mean? Customers tell us that value means the results they receive in relation to

the total costs (both the price and other costs to customers incurred in acquiring the service). The insurance company, Progressive Corporation, is creating just this kind of value for its customers by processing and paying claims quickly and with little policyholder effort. Members of the company's CAT (catastrophe) team fly to the scene of major accidents, providing support services like transportation and housing and handling claims rapidly. By reducing legal costs and actually placing more money in the hands of the injured parties, the CAT team more than makes up for the added expenses the organization incurs by maintaining the team. In addition, the CAT team delivers value to customers, which helps explain why Progressive has one of the highest margins in the property-and-casualty insurance industry.

Employee Productivity Drives Value

At Southwest Airlines, the seventh-largest U.S. domestic carrier, an astonishing story of employee productivity occurs daily. Eighty-six percent of the company's 14,000 employees are unionized. Positions are designed so that employees can perform several jobs if necessary. Schedules, routes, and company practices—such as open seating and

THE SERVICE-PROFIT CHAIN

the use of simple, color-coded, reusable boarding passes—enable the boarding of three and four times more passengers per day than competing airlines. In fact, Southwest deplanes and reloads two-thirds of its flights in 15 minutes or less. Because of aircraft availability and short-haul routes that don't require long layovers for flight crews, Southwest has roughly 40% more pilot and aircraft utilization than its major competitors: its pilots fly on average 70 hours per month versus 50 hours at other airlines. These factors explain how the company can charge fares from 60% to 70% lower than existing fares in markets it enters.

At Southwest, customer perceptions of value are very high, even though the airline does not assign seats, offer meals, or integrate its reservation system with other airlines. Customers place high value on Southwest's frequent departures, on-time service, friendly employees, and very low fares. Southwest's management knows this because its major marketing research unit—its 14,000 employees—is in daily contact with customers and reports its findings back to management. In addition, the Federal Aviation Administration's performance measures show that Southwest, of all the major airlines, regularly achieves the highest level of on-time arrivals, the lowest number of complaints, and the fewest lost-baggage claims per 1,000 passengers. When combined with Southwest's low fares per seat-mile, these indicators show the higher value delivered by Southwest's employees compared with most domestic competitors. Southwest has been profitable for 21 consecutive years and was the only major airline to realize a profit in 1992. (See the graph "How Southwest Compares with Its Competitors.")

Employee Loyalty Drives Productivity

Traditional measures of the losses incurred by employee turnover concentrate only on the cost of recruiting, hiring, and training replacements. In most service jobs, the real cost of turnover is the loss of productivity and decreased customer satisfaction. One recent study of an automobile dealer's sales personnel by Abt Associates concluded

that the average monthly cost of replacing a sales representative who had five to eight years of experience with an employee who had less than one year of experience was as much as \$36,000 in sales. And the costs of losing a valued broker at a securities firm can be still more dire. Conservatively estimated, it takes nearly five years for a broker to rebuild relationships with customers that can return \$1 million per year in commissions to the brokerage house—a cumulative loss of at least \$2.5 million in commissions.

Employee Satisfaction Drives Loyalty

In one 1991 proprietary study of a property-and-casualty insurance company's employees, 30% of all dissatisfied employees registered an intention to leave the company, a potential turnover rate three times higher than that for satisfied employees. In this same case, low employee turnover was found to be linked closely to high customer satisfaction. In contrast, Southwest Airlines, recently named one of the country's ten best places to work, experiences the highest rate of employee retention in the airline industry. Satisfaction levels are so high that at some of its operating locations, employee turnover rates are less than 5% per year. USAA, a major provider of insurance and other financial ser-



THE SERVICE-PROFIT CHAIN

vices by direct mail and phone, also achieves low levels of employee turnover by ensuring that its employees are highly satisfied. But what drives employee satisfaction? Is it compensation, perks, or plush workplaces?

Internal Quality Drives Employee Satisfaction

What we call the *internal quality* of a working environment contributes most to employee satisfaction. Internal quality is measured by the feelings that employees have toward their jobs, colleagues, and companies. What do service employees value most on the job? Although our data are preliminary at best, they point increasingly to the ability and authority of service workers to achieve results for customers. At USAA, for example, telephone sales and service representatives are backed by a sophisticated information system that puts complete customer information files at their fingertips the instant they receive a customer's call. In addition, state-of-the-art, job-related training is made available to USAA employees. And the curriculum goes still further, with 200 courses in 75 classrooms on a wide range of subjects.

Internal quality is also characterized by the attitudes that people have toward one another and the way people serve each other inside the organization. For example, ServiceMaster, a provider of a range of cleaning and maintenance services, aims to maximize the dignity of the individual service worker. Each year, it analyzes in depth a part of the maintenance process, such as cleaning a floor, in order to reduce the time and effort needed to com-

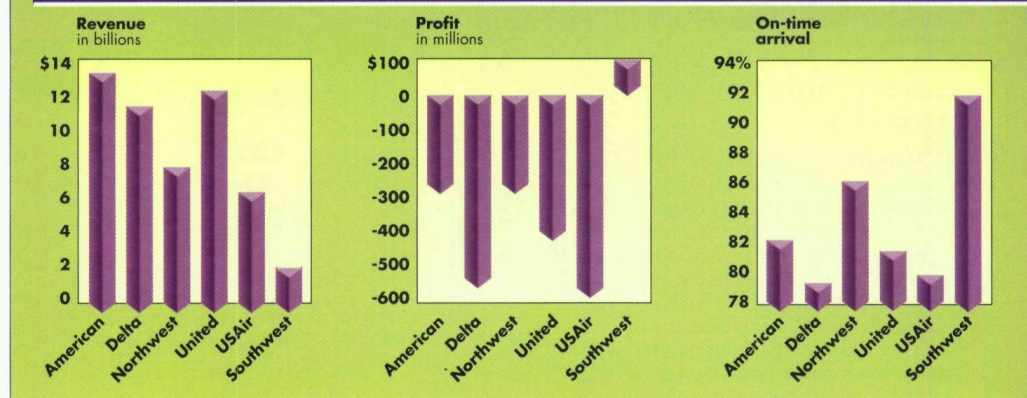
plete the task. The "importance of the mundane" is stressed repeatedly in ServiceMaster's management training—for example, in the seven-step process devised for cleaning a hospital room: from the first step, greeting the patient, to the last step, asking patients whether or not they need anything else done. Using this process, service workers develop communication skills and learn to interact with patients in ways that add depth and dimension to their jobs.

Leadership Underlies the Chain's Success

Leaders who understand the service-profit chain develop and maintain a corporate culture centered around service to customers and fellow employees. They display a willingness and ability to listen. Successful CEOs like John Martin of Taco Bell, John McCoy of Banc One, Herb Kelleher of Southwest, and Bill Pollard of ServiceMaster spend a great deal of time with customers and employees, experiencing their companies' service processes while listening to employees for suggestions for improvement. They care about their employees and spend a great deal of time selecting, tracking, and recognizing them.

For example, Brigadier General Robert McDermott, until recently chairman and CEO of USAA, reflected, "Public recognition of outstanding employees flows naturally from our corporate culture. That culture is talked about all the time, and we live it." According to Scott Cook at Intuit, "Most people take culture as a given. It is around you, the thinking goes, and you can't do anything about it."

How Southwest Compares with Its Competitors



However, when you run a company, you have the opportunity to determine the culture. I find that when you champion the most noble values—including service, analysis, and database decision making—employees rise to the challenge, and you forever change their lives.”

Relating Links in the Chain for Management Action

While many organizations are beginning to measure relationships between individual links in the service-profit chain, only a few have related the links in meaningful ways—ways that can lead to comprehensive strategies for achieving lasting competitive advantage.

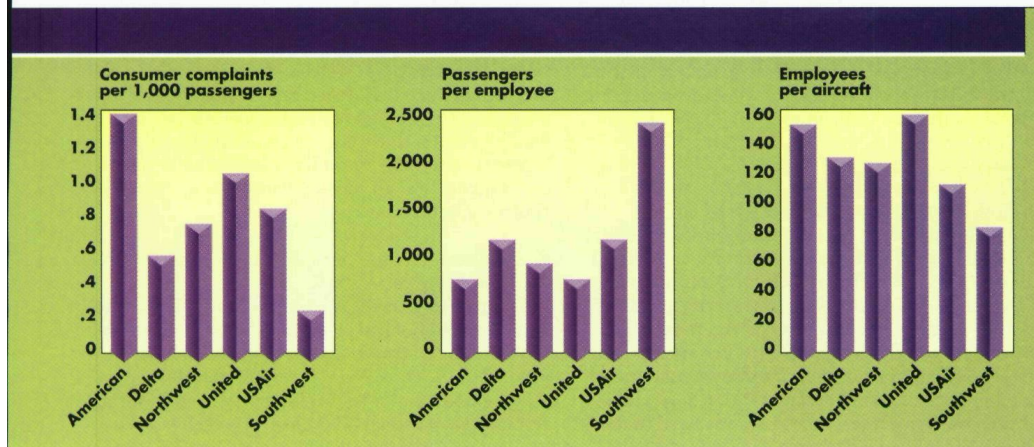
The 1991 proprietary study of a property-and-casualty insurance company, cited earlier, not only identified the links between employee satisfaction and loyalty but also established that a primary source of job satisfaction was the service workers' perceptions of their ability to meet customer needs. Those who felt they did meet customer needs registered job satisfaction levels more than twice as high as those who felt they didn't. But even more important, the same study found that when a service worker left the company, customer satisfaction levels dropped sharply from 75% to 55%. As a result of this analysis, management is trying to reduce turnover among customer-contact employees and to enhance their job skills.

Similarly, in a study of its seven telephone customer service centers, MCI found clear relationships between employees' perceptions of the quality of MCI service and employee satisfaction. The

study also linked employee satisfaction directly to customer satisfaction and intentions to continue to use MCI services. Identifying these relationships motivated MCI's management to probe deeper and determine what affected job satisfaction at the service centers. The factors they uncovered, in order of importance, were satisfaction with the job itself, training, pay, advancement fairness, treatment with respect and dignity, teamwork, and the company's interest in employees' well-being. Armed with this information, MCI's management began examining its policies concerning those items valued most by employees at its service centers. MCI has incorporated information about its service capabilities into training and communications efforts and television advertising.

No organization has made a more comprehensive effort to measure relationships in the service-profit chain and fashion a strategy around them than the fast-food company, Taco Bell, a subsidiary of PepsiCo. Taco Bell's management tracks profits daily by unit, market manager, zone, and country. By integrating this information with the results of exit interviews that Taco Bell conducts with 800,000 customers annually, management has found that stores in the top quadrant of customer satisfaction ratings outperform the others by all measures. As a result, it has linked no less than 20% of all operations managers' compensation in company-owned stores to customer satisfaction ratings, realizing a subsequent increase in both customer satisfaction ratings and profits.

However, Taco Bell's efforts don't stop there. By examining employee turnover records for individual stores, Taco Bell has discovered that the 20% of



THE SERVICE-PROFIT CHAIN

the stores with the lowest turnover rates enjoy double the sales and 55% higher profits than the 20% of stores with the highest employee turnover rates. As a result of this self-examination, Taco Bell has instituted financial and other incentives in order to reverse the cycle of failure that is associated with poor employee selection, subpar training, low pay, and high turnover.

In addition, Taco Bell monitors internal quality through a network of 800 numbers created to answer employees' questions, field their complaints, remedy situations, and alert top-level management to potential trouble spots. It also conducts periodic employee roundtable meetings, interviews, as well as a comprehensive companywide survey every two or three years in order to measure satisfaction.

As a result of all this work, Taco Bell's employee satisfaction program features a new selection process, improved skill building, increased latitude for decision making on the job, further automation of unpleasant "back room" labor, and, finally, greater opportunities for employee promotion into management positions.

Relating all the links in the service-profit chain may seem to be a tall order. But profitability depends not only on placing hard values on soft measures but also on linking those individual measures together into a comprehensive service picture. Service organizations need to quantify their investments in people—both customers and employees. The service-profit chain provides the framework for this critical task.

Service-Profit Chain Audit



A service-profit chain audit helps companies determine what drives their profit and suggests actions that can lead to long-term profitability. As they review the audit, managers should ask themselves what efforts are under way to obtain answers to the following questions and what those answers reveal about their companies.

Profit and Growth

1. How do we define loyal customers?

Customers often become more profitable over time. And loyal customers account for an unusually high proportion of the sales and profit growth of successful service providers. In some organizations, loyalty is measured in terms of whether or not a customer is on the company rolls. But several companies have found that their most loyal customers—the top 20% of total customers—not only provide all the profit but also cover losses incurred in dealing with less loyal customers.

Because of the link between loyal customers and profit, Banc One measures *depth of relationship*—the number of available related financial services, such as checking, lending, and safe deposit, actually used by customers. Recognizing the same relationship, Taco Bell measures "share of stomach" to assess the company's sales against all other food purchases a customer can potentially make. As a result, the fast-food chain is trying to reach consumers through kiosks, carts, trucks, and the shelves of supermarkets.

2. Do measurements of customer profitability include profits from referrals?

Companies that measure the stream of revenue and profits from loyal customers (retention) and repeat sales often overlook what can be the most important of the three Rs of loyalty: referrals. For example, Intuit provides high-quality, free lifetime service for a personal finance software package that sells for as little as \$30. The strategy makes sense

Harvard Business Review and Harvard Business School Publishing content on EBSCOhost is licensed for the individual use of authorized EBSCOhost patrons at this institution and is not intended for use as assigned course material. Harvard Business School Publishing is pleased to grant permission to make this work available through "electronic reserves" or other means of digital access or transmission to students enrolled in a course. For rates and authorization regarding such course usage, contact permissions@hbsp.harvard.edu

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname